

Le pouvoir des gentils : les r $\diamond$? $\diamond$?gles d\or de la relation de

Unknown

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

**Le pouvoir des
gentils : les
règles d'or de
la relation de**

FRANCK MARTIN

LE POUVOIR DES **GENTILS**

Les règles d'or
de la relation de confiance



EYROLLES

Group Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Pour contacter l'auteur : lmartin@conquiences.fr

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire, même partiellement, ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Group Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-50017-6

Franck Martin

Le pouvoir des gentils

Les règles d'or
de la relation de confiance

EYROLLES



Remerciements

À mon Élisabeth, dont l'amour aveugle et l'Amour qu'elle me prodigue m'ont redonné vie.

À mes enfants, Amancine, Antoine et Cléo, qui tous les jours m'inspirent.

Au docteur Jacques Lardaud, pour le travail que nous faisons ensemble et notre longue amitié qui me permettent de me recentrer sur les choses essentielles de la vie.

À Franc-Nuyet et Marie-Hélène Fontaine, mes coachs et conseillers fidèles depuis mes premiers écrits.

À Pascale Chailion, encore une fois présente pour mettre en ordre mes mots.

À Bernard Laporte, pour sa confiance, sa sympathie et sa gentillesse.

À Raymond Domerech, qui a toute mon amitié... éternelle.

À tous mes amis et clients, dont la liste serait trop longue pour être énumérée ici.

Sommaire

Remerciements.....	4
Préface de Bernard Laporte.....	7
Introduction.....	11
Chapitre 1	
Nos maîtres en gentillesse.....	15
Chapitre 2	
Prérequis pour que s'opère l'alchimie de la gentillesse.....	25
Chapitre 3	
Les 16 attitudes indispensables à la relation de gentillesse.....	61
Chapitre 4	
Cas pratiques : transformons notre ordinaire relationnel.....	123
Le mot d'or de la fin.....	161
Annexe.....	163

Préface de Bernard Laporte

Mes différentes expériences d'entraîneur et de sélectionneur, mais aussi mon passage au ministère des Sports, m'ont conduit à découvrir un autre genre de « terrain », l'entreprise, où l'initiative ne me retrouvait « à la pointe », pour ne pas dire en première ligne. Et cela me réjouit. J'aime partager mes convictions, raconter mes histoires. Je le fais avec mon franc-parler et mes expressions à moi (que certains Guignols s'amuse à imiter)...

Un jour, mon ami Fabrice, du Club de Toulon, quasiment à la tête de la filiale française du leader mondial de l'improvisation d'entreprise, me passe un coup de fil rapide : « Bernard, pourrais-tu venir nous parler, comme tu sais si bien le faire, du rugby ? Parce que ton approche marche aussi pour gagner les matchs professionnels "hors sport". Lorsque tu parles des valeurs profondes de notre beau sport, ça ouvre la tête... Bon, pour ça, il y a un garçon, Francis Martini, qui pourra te donner la "épée", le permis de rebondir façon "ping-pong". Il est là pour nous aider à rapprocher nos collaborateurs, nos cadres plus précisément. En accord avec le directeur marketing et celui de la communication, nous l'avons sollicité. Mais, dans une démarche qui te plaît : humain, camé, anticonformiste dans son approche des problèmes de communication et d'organisation. Ça te dit ? » C'est comme ça que j'ai rencontré Francis. D'abord, au téléphone, petite discussion de principe pour savoir « à qui j'avais affaire », puis lors de la préparation de notre intervention. Dans nos échanges, et plus particulièrement lors de cette farfelue partie où nous nous sommes renvoyé la balle (il fallait que l'on soit sur la même longueur d'ondes), j'ai pu apprécier les liens, les rapports directs entre ce que je raconte de ma vie sportive d'entraîneur et ce que Francis défendait... Nous sommes en phase. Visiblement, il n'a pas peur de la mêlée, il tence ces drops, prend le risque de la course aux essais... J'ai senti le garçon – au travers

de ses questions – imbibé et pétri de gentillesse, sans être dupe de ceux qui pourraient le prendre pour un naïf – le même genre de « fortes gueules » que celles que je défends sur les terrains.

Franck a écrit ce boutin et m'a demandé d'y mettre un mot. J'étais OK parce que j'imaginais de quoi il parlait. Et ce que Franck défend dans ce livre, c'est bien ce que je vis, ce que je soutiens et tente de sauvegarder dans mes prises de position sportives et en entreprise. Des « trucs » de base, sans lesquels rien ne se passe dans une équipe.

Dans le rugby, qui est un sport de combat collectif, comme j'aime à le rappeler, il n'y a pas de triche. Dans le rugby, qui est une folie qui vous emporte quand vous y goûtez, il faut l'amour de l'homme et des valeurs humaines, notamment celles du partage, de passion, de détermination.

Dans le rugby, l'humilité est essentielle pour se relever. Ce qui nous rapproche le plus, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce n'est pas la victoire, ce n'est que l'on attaque contre les « Blacks », mais la crosse défaite, celle qu'on encaisse mal. Vous savez, la belle victoire ne vous appartient déjà plus, elle devient très vite publique. Les journalistes sont là, les politiques viennent s'accaparer les bouts qui brillent. Moi, je parle de ce qui rapproche vraiment. La victoire est belle, la défaite est terrible. Parce que, dans la défaite, nous sommes seuls. On se serre les coudes, on pleure ensemble, on refait le fil n sans les décors. C'est la merde... Mais on en sort grandis. On sait ce qui ne se passera pas comme ça la prochaine fois. Humilité... je le dis !

Dans le rugby, nous sommes respectueux. Du cadre, des règles et, bien sûr, de chacun de nous. Mon autorité de sélectionneur ou d'entraîneur ne me donne pas le droit de ne pas respecter. Je suis « droit comme un I » et je, nous sommes dans une attitude bienveillante de construction et d'écoute.

Le cadre, nous le respectons tous et nous le faisons respecter. Il n'y a pas de petit métier ou de petit rôle dans le rugby. Par exemple, dans notre staff à Toulon, il y a un garçon, entre autres gars totalement indispensables, qui est responsable. Prenez-vous bien, de

et croux tyllies

l'horloge. On va nous taxer de « riches » si l'on pense qu'il y a un gars qui ne pense qu'à son horloge... Et pourtant, ce n'est pas du luxe. Un jour, le « gars de l'horloge » en question a pris le « poste de sa vie ». Fagon de parler, la cleque, scotché au mur. Parce qu'il avait... oublié l'horloge. Il n'avait pas pensé à prendre un truc qui peut paraître débile, mais qui est... vous allez le comprendre... essentiel à l'équipe. Car le joueur de rugby – il en est sans doute de même dans les autres sports collectifs – a ses habitudes, ses gricis. Pour nous, la préparation est rythmée de discussions, de massages, de tennis où l'un va faire ses scrappings, l'autre ses sons. Chacun s'occupe sur le temps qui passe. À la minute près. Sauf que, quand il n'y a pas... à cause du « gars » qui n'a pas respecté le cadre – l'instrument de la tenue du temps, toute l'équipe va mal. Ça gueule, ça hurle, ça sanglote... Et ça peut faire perdre un match important.

Dans le rugby, la notion de cadre, c'est aussi le fait d'avoir, sur le terrain, ces hommes qui auront compris, intégré la stratégie et saouté la « rye » à coup sûr. On prend le temps d'en parler. À force. Oui, dans le rugby, on communique, on échange, on se parle. Quand le match est fini, on se dit, tout et, entre nous, il n'y a pas de secret. L'argent ne pourrit pas les échanges. Aussi efficace qu'une bonne talonnade. Il n'y a pas de passe-droit, de bel adieu. Nous nous disons ce que nous avons à nous dire. C'est une valeur primordiale de notre sport. C'est comme ça que ça marche et que ça marchera. Comme chacun est dépendant des autres, tout le monde se dit les choses. En vrai, pas en demi-teinte. Sincèrement, on a nos personnalités, mais si on joue individuel, on meurt, on se prend des coups dans la querle. On est sûrché par terre par un placage violent mal défendu.

Dans le rugby, on pratique aussi l'humour. Quand on ne se prend pas au sérieux, malgré les enjeux, ça aide...

Dans le rugby, nous sommes passionnés de rencontres et d'ouverture. Nous n'avons pas de pensées toutes faites, d'idées à rêter. Nous testons ce qui est à tester, nous rencontrons du nouveau. Hommes, des femmes aussi. Nous avons distribué les rôles dans

notre staff en bousculant les idées reçues. Rien de tel qu'une femme médecin pour être porteuse des valeurs. C'est le « *malin* ». Et consciemment, bien sûr...

Dans le rugby, nous sommes patients. Parfois, il faut savoir attendre l'ouverture pour marquer l'essai, la créer par nos stratégies et nos choix tactiques.

Enfin, dans notre sport, nous avons besoin de savoir qu'on s'entend et qu'on se comprend, en un mot d'évergence, et nous passons notre temps à créer le contexte qui va faire naître ce qui est magique : la vraie gentillesse (oui, les grandes mots ne me font pas peur quand j'adhère à ce qu'ils incarnent), celle qui construit la belle relation entre nous tous. Parce que de là naît aussi une autre forme de magie : le respect.

Respect, gentillesse, confiance, voici les maîtres mots qui nous ont réunis. Francis et moi. Mais aussi les valeurs énoncées ci-dessus, dont j'ai parlé si bien. Bon, j'y vais loin, la bougre. Plus loin que je ne l'aurais fait naturellement. Parfois même, je trouve qu'il exagère. Mais sur le fond du fond, je m'y retrouve. C'est pour cela que j'ai accepté spontanément de préfacier ces lignes : parce que je trouve ses prises de position, même si elles ne sont pas toujours « *pillar-pa* » les mêmes que les miennes, jamais injustes, jamais fausses. Si ce livre peut vous aider à (re)découvrir les bienfaits de la gentillesse, de ce qui crée la relation de confiance qui fait gagner, que je pratique dans ma vie d'homme et ma vie de sportif, alors je ne l'aurai pas introduit pour rien.

Allez, tentez l'essai !

Introduction

Je joue un jeu du cœur dans la mare de la raison : la relation de gentillesse prime sur le plus beau des contenus. Parle de Bisounours !

Les mots bien choisis font les gentils bien compris

Vous connaissez l'expression « On ne vit pas dans le monde des Bisounours. » Eh oui ! Notre langage courant – et banalisant – a fait des personnages sympathiques d'un de nos dessins animés fétiches un symbole de candeur et de naïveté « bêtes ». Est « Bisounours » toute personne ne suivant pas les codes actuels de la compétitivité et de la méfiance généralisée du « chacun pour soi ». Et l'on confond à légèreté l'envelement et gentillesse avec passivité et faiblesse... Vivraient « au pays des Bisounours » l'inconscient, le mou, le « bon à rien ».

Seulement... Le paroxysme de la crise remet en cause les diatribes de la concurrence ; la brutalité ne fait plus recette, la réussite par l'écrasement d'autrui se heurte à un constat de faillite. Par ailleurs, l'essor d'une société de partage fait de plus en plus l'actualité. Et s'il était temps de fonder le recours à la « croissance »

(notre avenir) sur des valeurs plus constructives que destructives ! En clair, reparlons gentillesse, au vrai sens du terme. Tentons de déposer – lucidement – les armes au profit de la performance de la non-violence, de forces humaines, sociales, politiques et économiques imparables : l'attention, la communication, la compréhension, l'envie de faire et d'avancer avec – et non contre – les autres. Le pouvoir de la gentillesse, de nos « bons sentiments » ? On a tout et tous à y gagner...

Un adage incontournable

Depuis ma découverte du courant de pensée de Paulo Alto, de ses concepts et outils, je n'ai eu de cesse de vérifier, dans chacune de mes interventions, la véracité de cet adage, ce présupposé avancé comme une thèse par Paul Walderick : *« La relation de confiance (fondée sur la gentillesse) prime sur le plus beau des contenus. »*

Pas un jour dans mon travail, ne s'est déroulé sans que cette phrase résonne et se justifie. Elle est même devenue une véritable obsession : faire comprendre à tous ceux que je côtoie – personnellement et professionnellement – que ces quelques mots sont la base de l'attention, de l'échange réel, cohérent, congruent. Que ces mots, qui doivent vite devenir philosophie de vie et déboucher sur des actions, sont la condition même de toute réussite, et ce, dans des domaines très différents – business, amour, écoupe de sport, politique... Cet adage est universel, au point que je me demande encore pourquoi il ne nous est pas enseigné dès notre plus jeune âge.

© Christine Gyllas

J'ai eu la chance de grandir dans un environnement où la volonté de respecter l'autre a toujours été recherchée. Cela ne veut pas dire que mes proches étaient impeccables, certes non, j'ai vu ma famille se déchirer, comme toute famille d'ailleurs. Mais je n'ai jamais supporté les sautes d'humeur, les personnes « soupe au lait » qui explosent parfois, les accès de colère, je ressentais alors la douleur causée par les mots, les comportements, les attitudes manifestement peu respectueux. Ma sensibilité me faisait réagir à toute violence, à toute méchanceté venue des autres.

Lorsqu'en 1990 j'entendis pour la première fois Jennifer de Gandt – ma formatrice en techniques de PNL – prononcer cette phrase, avec son accent si *british* : « *Frank, remember, the relation prime sur the content* » (agrémentée par la suite de ses « *yes, you got it* » quand je réussissais un exercice), j'étais loin d'imaginer la puissance de ces quelques mots, leur sens réel, leur réelle importance.

Notre objectif

Notre objectif est non seulement de définir les conditions pour créer une relation de confiance, de respect, de prise en compte de l'autre – dans le sens de véritable écoute –, mais aussi de démontrer, exemples à l'appui, combien cette relation permet de faire évoluer positivement le nombre de personnes et de situations, de faire avancer les projets, quelle que soit leur ampleur : un projet d'entreprise, mais aussi un projet sportif – la création d'une équipe de sport par exemple – comme un projet politique.

Parlons-en, de la politique. La défiance de l'« opinion publique » (je n'aime pas cette expression, elle n'a pas réellement de sens pour moi) envers le milieu politique est très précisément le reflet

du non-respect de l'adage annoncé ci-dessus. Entre le « peuple » et la caste politique, il n'y a plus de confiance. Dès lors, comment faire passer les réformes nécessaires si cette base à toute communication humaine n'est pas respectée ?

Sans belle relation, le contenu ne passe pas. Voilà, tout est dit. Alors, comment créer, recréer ou entretenir, de manière durable, cette belle relation ? C'est tout l'enjeu de cet ouvrage, tout le défi de notre travail au quot'dien.

Un processus d'« alchimie de la gentillesse »

La belle relation de gentillesse partagée s'obtient par alchimie, parce qu'il ne suffit pas de suivre une recette, un *process*. Il va vous falloir donner de vous-même. Comme souvent dans une démarche, il y a une invitation à une transformation de soi. Qui, en lisant ce livre, vous vous lancez dans une aventure personnelle de transformation, peut-être inattendue, proche de la révélation rencontrée parfois au début du pèlerinage de Saint-Jacques de Compostelle. Mais à condition de le vouloir vraiment, de vous investir corps et âme : de rencontre en rencontre, de découverte magique en confrontation au silence et à soi. Sans quoi, l'alchimie ne « prendra » pas.

Quelque part en nous, nous avons tous un Eisonours pour alchimiste de la gentillesse et de la bienveillance. Mais beaucoup l'ignorent !

et Crève Syllies

Nos maîtres en gentillesse

Paul Watzlawick et son axiome fondateur

« Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et, par suite, est une méta-communication. » Voilà l'axiome d'égalebm ent décrit par Paul Watzlawick, que nous traduirons par l'adage : la relation (de gentillesse) prime sur le plus beau des contenus. À te (point que vous pouvez avoir de l'or en barre à offrir, cet or sera considéré comme de la m... si la relation n'existe pas. C'est dire.

Dans tous les domaines, cet axiome est vérifiable et est un enjeu central. Rappelez-vous vos professeurs, au collège. Personnellement, je n'ai jamais été aussi ben et attentif en cours d'histoire et de géographie que lorsque j'ai rencontré Mme Karmazin. Pourquoi ? Parce que cette grande dame nous respectait, et, au-delà de ce respect, elle avait compris ce qu'un élève pouvait s'intéresser à l'histoire et à la géographie de son pays, malgré un programme rébarbattif, imaginé par des têtes pensantes plutôt éloignées de la réalité des envies des élèves. Elle ne faisait pas un cours d'histoire, non : elle racontait des histoires. Elle n'avait pas un cours de géographie : elle nous faisait visiter le monde. Quel était son secret ? Une grande capacité à prendre en compte ses auditeurs, à les respecter et à savoir s'adapter à eux, plutôt que de réclamer l'inverse. Ce qui ne l'empêchait pas de nous guider habilement grâce à un cadre très précis.

**La relation (de gentillesse)
prime sur le plus beau
des contenus.**

1. Paul Watzlawick, Janet Beavin Watzlawick, Don D. Jackson, *Une logique de la communication*, Points, 2014. Paul Watzlawick était psychologue et théoricien dans la théorie de la communication et le constructivisme radical, membre fondateur de l'École de Palo Alto.

Et vous, n'avez-vous jamais été un « excellent élève » dans une maternelle, uniquement parce que le professeur vous avait « relationnellement » pris par la main ? N'avez-vous jamais donné le meilleur de vous-même dans le cadre du travail parce que votre chef de service savait vous écouter, vous laisser de l'autonomie, vous respecter, être gentil avec vous ?

Lorsque vous êtes sensible à une publicité télévisée, avez-vous réalisé que c'est sans doute aussi parce que l'agence ce pub a su créer une proximité entre la marque et vous ? Très souvent par le biais de l'humour (provoquant la sympathie spontanée) ou de belles images (suscitant l'émotion)...

Milton Erickson et ses stratégies de la proximité

Lors de mes études, j'ai été marqué par un homme et son parcours de vie. Milton Erickson est un psychologue (plus précisément un médecin psychiatre totalement autodidacte en psychologie et en psychothérapie), dont la particularité – pour la synthétiser – est d'avoir lui-même tellement souffert, physiquement et mentalement, qu'il en a développé des stratégies naturelles de proximité avec ses patients.

D'origine modeste, né dans une famille de fermiers, dans laquelle il travaillera comme commis dès ses 15 ans, il aura, toute sa vie durant, les attentes belliniennes, dont il manque à mourir. Il suivra de longues séances de rééducation et élabore, de

© Cécile Syllak

manière créative et spontanée, les premiers modèles de visualisation – il préservera sa petite souris grande et mettra au point des stratégies enfantines pour apprendre à marcher, à bouger, ce qui lui permettra de retrouver sa propre mobilité. Il développera une approche positive de la vie, cherchant à comprendre le comment et les processus, plutôt que les explications et les causes.

L'empathie constitue la base même de la réussite de tout type de projet, quelle que soit son importance.

Sa vie et ses expériences l'ont amené non seulement à une attitude d'écoute et de respect, mais surtout de véritable et sincère compassion. Sa capacité à créer ce type de relation, qui deviendra, dans son cadre professionnel, une relation thérapeutique forte et franche, est une grande source d'inspiration. L'empathie – mot employé dans les formations à la communication – constitue pour nous la base même de la réussite de tout type de projet, quelle que soit son importance. Au-delà de ce mot, nous entendons respect de l'autre, réelle compassion (au sens étymologique du terme : être avec passion auprès de celui qui souffre). C'est la création de ce contexte de « gentillesse » qui va permettre, mais pas seulement, de changer, d'évoluer.

De la même manière, ce ne sont pas les qualités individuelles d'une équipe qui font sa force, mais l'égérie relationnelle des hommes de l'équipe, qui permettent la performance commune. On a déjà vu des équipes assez faibles sur le plan technique gagner parce qu'il y avait, en leur sein, une confiance partagée, un respect du cadre et des règles, de la part de tous. Erickson explique que le processus relationnel entre les individus est toujours plus important que le contenu de ce qu'ils se disent. Tout est dit !

Les grands hommes sont des hommes, avant d'être des stratèges.

Le meilleur des entraîneurs sportifs est celui qui sait créer une belle relation avec son équipe, et qui parvient ensuite à la faire vivre et à l'entretenir entre les membres.

Ils ont la tête bien faite avant d'être bien pleine.

Les bons professeurs sont ceux qui maîtrisent le contenu de leur matière, évidemment, mais qui, en outre, ont le capital humaine à « faire du sentiment », dans le bon sens du terme.

Le meilleur des enseignants subtils est celui qui sait prendre le temps de créer cette relation de confiance et de proximité avec son équipe, et qui parvient ensuite à la faire vivre et à l'entretienne entre les membres de son équipe. Il reste connecté à eux et sait les garder connectés... gentiment !

Albert Jacquard et la générosité relationnelle

Albert Jacquard souligne (en substance) : *« Se rencontrer est le propre de l'homme. L'humain est un être doué pour la rencontre interdépendant, il est ce qu'il devient dans l'aventure de ses rencontres. C'est pourquoi la singularité de chaque humain se situe moins dans ce qu'il a reçu de la nature que dans l'usage qu'il a été capable d'en faire en participant à la communauté humaine. »*

Par ces mots, Albert Jacquard enfonce le clou de ce qui fait la base de notre travail, de ce que nous vous proposons de tester et de mettre en scène à votre façon : *« La vraie générosité doit être sincère et refuser les faux-semblants. Elle consiste à se mettre à l'écoute de l'autre en ne lui cachant pas la diversité des réactions qu'il provoque en nous. C'est-à-dire en lui accordant une part de ce qui est souvent le plus précieux : le temps dont nous disposons*

et Christine Tyllies

et qui si vite s'enfuit [...] la générosité est le nom que l'on donne à l'attitude qui est au fondement de la construction de chacun : l'ouverture à ce que nous apporte l'autre, même lorsque cet apport nous paraît inquiétant, voire dangereux. Toute rencontre comporte un risque. Être généreux, c'est affronter ce risque. »

La belle relation naît du respect, de la compréhension, du partage, de l'échange, de la compassion et même de l'affection. Elle se nourrit de l'attention portée à l'autre, d'authenticité et de parler vrai, de gentillesse.

Carl Rogers et son exceptionnelle capacité d'écoute

Carl Rogers explique (toujours en substance) : *« L'individu possède en lui-même des ressources considérables pour se comprendre, se percevoir différemment, changer ses attitudes fondamentales et son comportement vis à vis de lui-même. Mais seul un climat bien définissable, fait d'attitudes psychologiques facilitatrices, peut lui permettre d'accéder à ses ressources. »*

La condition *sine qua non* à la création de ce climat est la bienveillance. Sans cette obsession d'une relation bienveillante, et surtout, non marchande, l'échange sera, à plus ou moins long terme, voué à l'échec. C'est la tentative

Sans l'obsession d'une relation bienveillante, et surtout non marchande, l'échange sera, à plus ou moins long terme, voué à l'échec.

de rapprochement pseudo-gagnant-gagnant, laissera place à un vide abyssal.

Carl Rogers précise qu'il y a trois conditions requises pour qu'un climat soit favorable à la croissance de l'individu, par extension, à la réussite d'un projet mené par des individus et ce, quel que soit le genre de la relation – relation client-médecin, parent-enfant, le-dingue-pape, enseignant-élève, éditeur-auteur-administré. Ces conditions sont applicables partout où le développement de la personne est en jeu, et dans tout projet commun.

La première condition est la mise en place d'une relation d'authenticité (nous utilisons aussi le synonyme de « congruence »). La deuxième, pour que les gens acceptent ce bouger, d'avancer, de changer, est l'attention, l'estime, ce que Carl Rogers appelle le « regard positif inconditionnel ». Chaque fois qu'il est posé, il permet, comme par magie, de renverser des murs. Enfin, la troisième est le sentiment d'une compréhension empathique, au vrai sens du terme : comprendre réellement ce que vit l'autre et, surtout, être capable de le lui communiquer. L'amener à comprendre ce qu'il est profondément compris.

Les cartes sont entre vos mains

La relation de gentillesse et de confiance est, au fond, un sentiment qui libère. Lorsque l'on se sent en confiance avec un autre, on s'estime en général respecté ; on se sent pris en compte par l'autre. Il en résulte une ouverture totale à l'autre, parce que, tout d'un coup – ou plutôt finalement –, l'autre ne me veut rien d'autre que du bien...

etienne tyrolas

Oui, je sais, ce n'est pas si facile d'établir des liens de gentillesse, de faire confiance, de créer la confiance. N'avez-vous jamais entendu cette histoire d'ôles : « Comment, dit-on, je vais te rouler ? » en langage commercial ? "Fais-moi confiance !" » Il suffit parfois d'une seule expérience négative pour casser, réduire en poussière ce fil de confiance si fragile, si léger. Notre tendance naturelle à la généralisation nous amène souvent à créer des raccourcis mentaux. J'ai été roulé une fois par un garagiste véreux ? Pour moi, tous les garagistes sont potentiellement véreux ! Jérôme Cahuzac a menti et, d'une certaine manière, volé l'État ? Tous les hommes politiques sont des voleurs ! Ce réflexe de généralisation, sur lequel nous reviendrons, est humain. Il explique la difficulté à être dans une relation de confiance.

Il est vrai que lorsque l'on ne connaît pas les gens, on n'est pas forcément naturellement en confiance. Le réflexe est à la défiance, à la vigilance...

Revenez quelques instants sur vos relations du jour, les gens avec lesquels vous avez travaillé, ceux avec lesquels vous avez échangé, ceux auxquels vous n'avez surtout pas parlé... Et répondez aux questions suivantes :

- Avec qui la relation « passait »-elle bien ?
- Avec qui avez-vous ressenti une impression désagréable ou manque de confiance ?
- Avec qui vous êtes-vous spontanément senti à l'aise ? Quel était votre sentiment ? Vous êtes-vous senti pris en compte ? Que le ôta : l'attitude de votre interlocuteur ? son regard ? le ton de sa voix ?

Vous allez, de vous-même, pouvoir mesurer cette relation de confiance. En évaluant si, en avec lui, le contenu que vous deviez communiquer est passé... ou vous est resté sur les bras. Ou encore si, et avec qui, vous avez accepté ce que l'on vous a proposé... ou pas.

C'est vous, et vous seul, qui êtes capable d'observer, d'entendre et de ressentir la différence entre une relation de confiance et un

contact plein de confiance. Nous le faisons naturellement. Pourtant, il est intéressant de comprendre que cette confiance, cet accès à l'authenticité, suit des processus, des modèles.

Manipulation ? Bien au contraire : invitation à l'authenticité

Oh, je vous vois venir, ou plutôt je vous entends penser : « encore un guide du petit manipulateur pervers ! » En bien non, ce que nous voulons partager avec vous, ce n'est pas du tout ce type de relation. Nous savons, par expérience, que le contenu de ces lignes ne se communiquera, entre vous et nous, QUE si s'instaure, entre vous et nous, une vraie relation de confiance. Parce que vous ressentirez, derrière nos mots, avant les outils du simple spécialiste de la communication, l'authenticité de l'homme de cœur.

Chère lectrice, cher lecteur, faites-nous confiance ! (Et me reviennent, quand je prononce ces mots, ceux de Kaa, le boa du livre de la jungle : « *Aie confianceeeeee. Crois en moi, que je puisse venir sur toi. Toi un serpent, sans méfiance. Je suis là, aie confiance.* ») Ah, un peu d'humour... On commence à se comprendre !

et c'est tyllias

Prérequis pour
que s'opère
l'alchimie de
la gentillesse

La gentillesse n'est pas un réflexe pavlovien

Le réflexe de Pavlov, tout le monde connaît. Ivan Petrovitch Pavlov tenta une expérience avec un chien. Il déclençait, chaque fois, lorsque vous donniez à manger à un chien et que vous accompagniez cette action d'un signal sonore (agiter une cloche dans son cas), il vous suffit ensuite de réactiver l'ancrage sonore (la cloche) pour déclencher, même sans la présence de nourriture, la salivation de l'animal.

La relation de gentillesse ne fonctionne pas comme un réflexe pavlovien parce qu'il suffit d'un seul acte malhonnête, malveillant, pour la remettre en cause. Ses aspects antinomiques sont surprenants : quand la relation de confiance est là, forte, vraie, fil d'acier, elle permet tout ou presque. Elle est d'une solidité à toute épreuve, rien ne peut la détruire, casser ce fil. Mais elle est aussi extrêmement fragile.

Quand l'acier se change en soie, on assiste en général à une métamorphose de la relation : on perçoit entre deux personnes – non pas une fois, mais de manière récurrente – des signes d'incompréhension ; un manque d'authenticité, des comportements inexplicables, un moindre respect (des mots déplacés, des attitudes inappropriées), lesquels provoquent un sentiment d'insécurité.

La gentillesse n'est pas un réflexe pavlovien car il suffit d'un seul acte malhonnête, malveillant, pour la remettre en cause.

il suffit d'une seule fois, suffisamment violente, pour créer ce net sentiment d'insécurité, pour « perdre la relation », pour faire disparaître la confiance. Une bonne fois pour toutes. Aussi rapidement qu'un écartement de doigts, Jérôme Cahuzac en a fait les frais. La « seule fois » était d'une violence incurie !

« Retournement » dans le milieu politico-financier

J'ai suivi de près les mésaventures de Pierre Botton. Une ascension sociale et financière dont presque tout le monde rêve, mais rapidement jalonnée de malhonnêteté (des « affaires » de financements douteux) et une dégringolade le plaçant non seulement face à lui-même, mais aussi face à ses proches, face à ceux qui l'avaient porté. S'en sont suivis procès et enfermement carcéral... tout a été brutal et violent... Sans doute ce nombreux proches se sont-ils sentis trahis, non respectés. Or, c'est justement dans la mise à l'écart, déshumanisée qu'est la prison qu'il s'est construit une réhumanisation, qu'il s'est « solidifié », qu'il a retrouvé le chemin de la confiance – en lui, d'abord, mais aussi en l'autre.

Le retournement est extraordinaire. Il est devenu, à force de constance et de persévérance, l'inverse de ce qu'il avait démontré :

Pierre Botton est devenu, à force de constance et de persévérance, l'inverse de ce qu'il avait démontré.

Il est devenu un homme bienveillant, compatissant, GENTIL, généreux... aux antipodes de la forme de reconnaissance recherchée auparavant au travers de ses gains. De ses actes est né un sentiment de solidité et de respect.

Il force le respect. Il est honnête non seulement avec les autres, mais aussi envers lui-même. Pas de faussetés ni de mensonge, que du transparent. Il convie, il séduit... et il est suivi dans sa volonté d'améliorer la vie carcérale.

de Christine Syllès

Ancrage, quand tu nous tiens !

Durablement, Pierre Berton aurait pu rester, aux yeux des autres, l'homme qu'il était auparavant car les ancrages sont souvent tenaces. Mais, de même qu'une fois suffit pour tout détruire, une fois suffit parfois pour tout reconstruire. Mais cette fois-là doit avoir des qualités éclatantes !

De même qu'une fois suffit pour tout détruire, une fois suffit parfois pour tout reconstruire. Mais cette fois-là doit avoir des qualités éclatantes !

En général, il faut plus d'une fois, car l'émotionnel durable n'existe que dans le cadre de la relation filiale. Cet amour inconditionnel pardonne tout. Y compris ce qui pourrait casser, dans tout autre contexte, la relation de confiance.

L'amour inconditionnel n'existe que dans le cadre de la relation filiale.

Une gentillesse innée chez l'enfant et dénaturée chez l'adulte

L'enfant n'a pas peur. Ses parents peuvent lui insuffler un sentiment de peur par la projection de leurs propres peurs, mais il est naturellement en confiance, prêt à créer des relations (ce gentillesse), et attiré par l'autre. Il est lui-même naïf et innocent, et ne voit dans l'autre que complicité, nouveauté, expérience et enrichissement. Bien sûr, il n'y réfléchit pas, surtout pas. Parce qu'il n'a pas encore mis en place suffisamment d'angles négatifs. Récemment, je suis parti en déplacement en Tunisie. Dans l'avion qui me conduisait à Tunis, j'ai assisté à une scène très ordinaire. Oh, rien de réellement extraordinaire, pour celles et ceux qui portent un regard désabusé sur les petites expériences de la vie, mais pas pour moi qui suis sensible à ces instants de pur bonheur. Assise à ma gauche, avec sa grande sœur et sa maman, une petite Amandine, âgée de 4 ou 5 ans, espiègle, se chamaillait avec sa sœur. Leur mère tentait de les calmer, mais non n'y faisant – sans doute l'excitation des vacances qui commençaient et la perspective du voyage. Pas loin de nous, un petit garçon tunisien qui ne paraît pas un mo. de français. Il était aussi brun aux yeux noirs que la petite Amandine était blonde aux yeux bleus. Est alors survenu, sous nos yeux, un miracle de la relation, un prodige de la confiance innée : nos deux malicieux ont commencé à jouer ensemble et ça a duré pendant tout le vol. Leur complicité s'est même prolongée

et Crève Celles

dans l'aéroport, dans la queue de la douane ! Ils jouaient, joyeux et créatifs. Ils avaient le sourire et, sans parler la même langue, parlaient le même langage du cœur et de la spontanéité. Pur moment de bêtise ludique.

Vous voyez, avant l'apparition des ancrages

négatifs, chacun a cela en lui : cette nature qui le pousse vers l'autre, de façon transparente et simple. Cette naïveté extrême qui ne laisse pas de place au sentiment de danger. Cela ne veut pas dire que les gosses vont forcément bien s'entendre. Ils vont, sans doute expérimenter la frustration, l'individualisme. Mais, malgré cela, ils vont se rapprocher ; il y aura ce mouvement ce va-et-vient, entre plaisir du partage et égoïsme, mais jamais la relation ne se perdra totalement.

Nous sommes tous des êtres dotés de cette capacité relationnelle, au-delà de la langue. C'est pour cela que je m'insurge lorsque j'entends tel ou tel spécialiste de la communication ou du management dire : « Je vais vous apprendre à créer la confiance. »

Créer la confiance, une relation de respect, implique d'être spontanément et *a priori* en confiance. D'être spontanément et *a priori* gentil ! Voilà la « recette » infaillible : accepter simplement d'être en relation avec

l'autre, sans peur, sans préjugé. Le simple fait de penser « négatif », d'imaginer ce que

l'autre « que je ne connais pas » pourrait me faire de malveillant, va entrainer chez moi, de manière totalement inconsciente, des comportements et des microcomportements que l'autre captera, consciemment ET inconsciemment, pour réagir lui-même, s'il est aussi dans ce réflexe de méfiance et de peur, car si, à l'air de rien, voilà comment se crée... Une relation de défiance.

Chacun, avant l'apparition des ancrages négatifs, a cela en lui : cette nature qui le pousse vers l'autre, de façon transparente et simple.

Créer la confiance, une relation de respect, implique d'être spontanément et *a priori* en confiance.

Les vases communicants entre pensées, comportements et émotions

Mes pensées, ma manière d'appréhender un événement influent sur mes comportements, le choix de mes mots, mais aussi sur mes émotions. Ces trois composantes sont intimement liées. Vous ne pouvez pas avoir une pensée négative sans l'exprimer par des gestes ou des mots, et sans être atteint par les émotions qui en découlent. Si vous pensez « peur », vous montrez de la « peur », vous parlez « peur » et votre cœur bat la chamade, parce que vous êtes effrayé !

Voilà pourquoi être dans une relation de confiance ne s'apprend pas. Ce se fait naturellement. Encore faut-il connaître ce « système », ce « modèle cybernétique » : les pensées, les comportements et les émotions font partie d'un tout, sont interdépendants.

Or, ne peut pas avoir
une pensée négative sans
l'exprimer par des gestes ou
des mots et sans être atteint par
les émotions qui en découlent.

Ce qui est extraordinaire, c'est que vous comprenez la portée de ce modèle, c'est que votre regard sur les autres n'est plus le même. Bien sûr, vous ne saurez jamais ce qu'un tel ou une telle pense réellement de vous, car

nous ne sommes pas (encore) dotés de la capacité de « lire » dans les pensées d'autrui. Mais vous saurez – enfin ! – prêter une attention

et croire Lyell

plus précise à l'autre pour mieux le cerner et, surtout, vous réaliserez que ce qui marche en observant les autres marche aussi quand eux vous observent. Vous saurez que l'autre peut « lire » vos comportements pour savoir si vous êtes ou non authentique, « congruent » (si ce que vous êtes colle avec ce que vous montrez et pensez, nous reviendrons sur cette notion de congruence) et, du coup, digne de confiance ou non !

Chez l'enfant, les pensées pures et simples influencent ce manèdre pure et simple les comportements, les mots et les émotions. Il est « transparent », dans le bon sens du terme. On lit en lui « à livre ouvert ».

Celui qui est « lisible », visible, est, par définition, authentique. C'est notre relation au pouvoir, éventuellement aux enjeux financiers, qui pervertit la notion. Être « lisible » semble aujourd'hui une faiblesse aux yeux des gens de pouvoir. Je forme souvent de jeunes étudiants d'écoles de commerce (EM, HEC...) qui je donne un conseil, un seul : tenez ce garde votre intégrité. La même que celle de ces deux enfants qui jouaient à côté de moi dans l'enfance. Ils parlaient une langue commune : celle du cœur !

Pour créer une relation de confiance et être capable de l'entretenir durablement, surtout, ne rééditez pas votre écon : soyez simplement congruent et utopiquement naïf, et gardez à l'esprit ce modèle que nous venons d'expliquer. Et si, par malchance, vous vous apercevez que la relation de confiance ne s'établit pas ou qu'elle s'est effritée, et que votre contenu, votre message, ne passe plus du pas, réinventez pas les choses : arrêtez d'insister et revenez à la relation.

L'autre peut « lire » vos comportements pour savoir si vous êtes congruent ou non et, du coup, digne de confiance ou non.

Être « lisible » sentille aujourd'hui une faiblesse aux yeux des gens de pouvoir.

Si votre message ne passe plus du pas, réinventez pas les choses : arrêtez d'insister et revenez à la relation.

Nous ne vivons pas tous dans le même monde

La plus grande erreur, celle dans laquelle nous baignons depuis notre plus jeune âge, parce qu'en ne nous a jamais appris à nous en défaire, c'est de croire que nous vivons tous dans le même monde. Nous généralisons à outrance et nous imaginons que nous vivons globalement les mêmes choses parce que nous sommes de la même manière confrontés aux mêmes informations, aux mêmes événements parfois. La confusion vient de nos similitudes. Essentielles, me direz-vous. En effet, nous sommes tous faits de chair et d'os, d'eau, de muscles et d'organes, nécessaires à notre vie et à notre survie. Vive les sciences naturelles ! Oui mais... Nous sommes aussi tous différents dans le « genre » humain. Il y a parfois des ressemblances, mais nous sommes riches de notre caractère unique, et qu'il est formidable d'être unique !

Donc, malgré ce caractère unique, nous sommes semblables. Enfin, c'est ce que nous croyons spontanément. Car, à nous y pencher un tant soit peu de plus près, nous savons bien que non, c'est tellement évident ! Pourtant, nous continuons de penser que nous et les autres, nous et nos collègues les plus proches (on y croit !), vivons dans la même entreprise, donc dans le même monde.

Désolé, nous allons briser ce doux rêve, cette exquise illusion : chacun de nous est aussi unique physiquement qu'il l'est men-

Chacun de nous est aussi unique physiquement qu'il l'est mentalement, expérimentalement.

talement, expérimentalement. Aucun de nous ne sent le monde qui l'entoure de la même manière, bien que nous soyons tous dotés de cinq sens au minimum (sans compter le fameux

et cetera, yelles

« système »). Car nous avons des façons de nous en servir très différentes, très individuelles. Ce qui nous amène, alors que nous vivons une expérience en un lieu et en un temps communs, à en retenir des informations parfois similaires, mais souvent très distinctes, voire divergentes – d'où le manque de facilité des discussions ce thème, forcément divergentes.

D'une expérience vécue ensemble, nous retenons donc ces informations visuelles, auditives, kinesthésiques (ressentis, toucher, impression de chaud/froid, sensibilité proprioceptive), olfactives et gustatives différentes à coup sûr. Chacune de ces informations sera immédiatement confrontée à nos propres expériences passées. Qui, entre nous sont différents, soit bien plus souvent différentes que similaires (pour des mêmes raisons !). En même temps, nos expériences passées, nos antécédents influencent inconsciemment et consciemment la manière dont nous allons être attentifs au contexte extérieur. Comment, en étant si différents, pourrions-nous être dans le même monde ?

Les choses se compliquent encore puisque nous vivons un troisième filtrage, celui parfois très pesant de notre éducation, de notre culture personnelle, professionnelle. En effet, nous ne partageons pas toujours les mêmes valeurs. Vous ne ressentirez pas les « choses » de la même façon si, tout comme moi, vous avez été élevé dans une famille méditerranéenne ou si vous êtes du nord de la France. Vous n'aurez pas les mêmes réactions et vos expériences seront, par éducation et par culture, interposées, différemment vécues. Êtes-vous formé/formée « école de commerce », « école d'ingénieurs », monde de la médecine, de l'enseignement, des entreprises privées, des entreprises publiques ?

Notre monde nous appartient, nous le créons en fonction de ce que nous avons ou non expérimenté. Les deux enfants qui jouaient dans l'ascenseur faisaient naturellement et sans complexe parce qu'ils n'avaient pas l'expérience ni la culture de leurs parents. Ils se permettaient ce que vous n'osez même pas imaginer : car

Comment... en étant si différents, pourrions-nous être dans le même monde ?

exemple, être dans la queue d'un cinéma, adresser la parole à vos voisins de l'écran d'à côté ou leur recommander s'ils aiment les films de tel metteur en scène, ou ce qu'ils adorent regarder à l'antenne...

Cop ? Non, bien sûr. Parce qu'en grandissant, vous avez perdu la naïveté de votre ouverture à l'autre, vous avez fait de l'expérience de la rencontre une pratique exceptionnelle. Vous avez perdu votre « congruence naturelle ». Mais rassurez-vous : si une fois vous avez su faire, vous saurez le refaire. À condition de le vouloir vraiment et de vous entraîner.

Votre manière d'agir, de vous comporter avec les autres, sera directement liée non pas au factuel, au réel, mais à l'idée que vous vous faites de ce réel. Idée qui, elle, dépend directement de ces trois « et bien » : vos cinq sens, vos expériences et votre culture.

Décider d'aller vers l'autre est l'indéconnaissable condition d'une possible alchimie relationnelle.

Bien, vous avez bien conscience de ce fossé qui vous sépare de l'autre. Et vous pouvez ainsi mesurer à la fois la distance qui vous sépare de lui et, formé de façon positive, le chemin qu'il vous faut parcourir pour créer la proximité.

Le fossé de compréhension et de confiance qu'il vous faut combler. Car décider d'aller vers l'autre est l'indéconnaissable condition d'une possible alchimie relationnelle.

Vous avez donc le choix entre oser libérer vos envies de rencontres (que vous vivrez comme une aventure exceptionnelle) ou, au contraire, conserver une certaine immobilité nourrie de l'angoisse

de vous exposer aux regards, aux critiques, aux éventuels coups de vos interlocuteurs.

Ce ne sera pas la réalité qui vous limitera, mais l'idée que vous vous en faites. Voilà un premier secret d'alchimie !

Ce ne sera donc pas la réalité qui vous limitera, mais l'idée que vous vous en faites. Voilà un premier secret d'alchimie.

Raymond Domenech, le « transparent » incompris

Lors de ma collaboration avec Raymond Domenech (cons : les années 1990-2000), j'ai pu constater à quel point il avait su, petit à petit, passer d'une représentation limitante, mais rassurante pour lui (une non-relation aux autres par hermétisme protecteur), à une ouverture naturelle. Quand cet homme là ressent la congruence de son interlocuteur, il libère une formidable énergie de confiance et est (gentiment !) capable de déplacer des montagnes. Ce qui lui est impossible, en revanche, lorsqu'il se sent visé, attaqué, comme ce fut le cas au quotidien par le monde médiatico-politico-sportif. Nous l'avons vu être capable du meilleur comme du pire. Du pire, entendons-nous bien, par nécessité de se protéger soi-même. Personne ne peut rester confiant, calme, ouvert et naturellement gentil face à un monde médiat que non conquiert. L'histoire démontre d'ailleurs que ses successeurs, entraîneurs de l'équipe de France, ont eu souvent du mal à faire mieux que lui.

J'irais bien voyager dans ton monde

Comment aller à la rencontre des autres ? Et comment oser affronter ce que ces rencontres vont nous révéler sur nous-mêmes ? Pourquoi, comme le disait Albert Jacquard, tenter cette aventure ? L'été est une fois, nous vous proposons de vous remémorer ces

aptitudes innées, des connaissances naturellement présentes en chacun de nous : réactivité à écouter, à observer et à être centré sur l'autre.

Souvent, les projets bloqués le sont non à cause de problèmes techniques, mais en raison de problèmes humains, de « communication » dit-on, de « relation » d'ailleurs. Pas une fois les projets bloqués que j'ai accompagnés ne se sont « libérés » sans prise en compte des vrais problèmes relationnels.

Voici l'un des derniers exemples en date.

Histoire de deux mondes qui se regardent de loin

Sans entrer dans le détail (confidentiel) de ma collaboration avec l'une des *business units* d'ARFVA, disons qu'un projet concernant le *business unit* et l'un de ses partenaires était totalement coincé, n'avançant plus du tout, ou parfois en marche arrière. Il s'opérait un tel niveau de méfiance entre les deux structures que rien, pas même les efforts des deux patrons, ne permettait l'avancement des choses. Les conséquences ? Au-delà de l'énergie dépensée et de la souffrance extrême des équipes, beaucoup de temps perdu, de l'argent aussi, bien entendu, mais surtout le risque – commun – de perdre définitivement le client, qui était, lui, suspendu au bout de la chaîne... Et ne supportait plus ce qu'il vivait au quotidien avec ses « fournisseurs ». Une filiale dans le sud-Ouest, l'autre en Provence, et la direction générale à Paris. Bref, un magnifique contre-exemple de proximité. La raison essentielle de ce climat délétère ? Pas de relation de gentillesse, pas de relation de confiance, pas de relation du tout... L'un pensant que l'autre ne respectait pas les prix, et l'autre s'imaginant que le premier exagérait et passait son temps à demander des travaux nouveaux non compris dans le contrat de départ. Mais personne autour de la table pour en discuter. Chronique d'un échec annoncé !

de Claire Vellies

Sans compter les jeux de pouvoir, les contraintes politiques, les manipulations et tentatives d'intimidation en tout genre, les préjugés... Bref, la guerre, la défiance, subsistait néanmoins une fleur d'intelligence chez les collaborateurs avec lesquels nous avons travaillé quelques années auparavant, qui scumirent à leur direction l'idée que, compte tenu de la situation intenable, voire inhumaine, il fallait se faire aider... Comme l'on va chez le dentiste au bout du bout de sa souffrance, lorsque l'abcès n'est plus supportable.

Notre premier travail consista à rencontrer les acteurs des deux équipes pour créer une relation objective de confiance et de proximité. Comprendre, intégrer les points de vue, de toute façon légitimes, de tous (parce qu'aucun point de vue n'est dépourvu de légitimité : qu'il ne plaise pas à l'autre parce qu'il dérange est une chose, mais sa légitimité est incontestable). Après avoir pris le temps de connaître les valeurs, les cultures, les expériences des uns et des autres, nous organisons un déjeuner commun. Notre position n'est pas celle du conciliateur, mais bien de l'entremetteur, celui qui permet la rencontre. Notre rôle consiste à favoriser la prise en compte du monde de l'autre, sa compréhension même, et une réhumanisation au-delà des contrats et des euros, même si l'aspect factuel reste incontournable.

En racontant l'histoire de chaque équipe et ce que nous en avons retenu, chaque participant découvre l'étendue... de sa propre ignorance de l'autre. Le fournisseur découvre que le client de sa proposition a été contraint et forcé à la suite de la suppression d'un métier, ancien, chez ARVA. Et ARVA découvre à quel point ce fournisseur a fait tous les efforts du monde, financièrement mais aussi humainement, pour aider à l'avancement du projet. La distance géographique et cet aspect jusque-là ignoré de la raison réelle d'une orientation extérieure ont eu raison de la relation de confiance.

Écouter, la posture à la base de tout

Écouter, vous savez ce que cela veut dire ? Oui, me direz-vous. Par ailleurs, vous connaissez la différence entre regarder et voir, n'est-ce pas ? Oh bien, de même que « regarder » implique bien plus d'attention que « voir », « écouter », c'est bien plus qu'entendre sans y prendre garde. Écouter, c'est regarder avec les oreilles, c'est faire l'effort de se fixer sur l'autre.

Vous écoutez lorsque votre interlocuteur vous confie souffrir d'une attitude que vous avez prise à son encontre et que vous essayez de lui dire : « Mais non, tu te fais des idées. »

Vous écoutez lorsque vous supprimez de votre vocabulaire l'expression : « Je ne suis pas d'accord. »

Vous écoutez lorsque que qu'un à un point de vue très différent du vôtre et que, passé la réaction première d'étonnement, vous créez de l'explorer son monde, de le questionner pour comprendre de quoi est faite son expérience. Et cela bien avant de porter un jugement sur ses dires, qui, s'il est rendu trop tôt, se révélera à coup sûr faux et « désynchronisé », c'est-à-dire pas en relation avec l'autre, mais avec vous seul !

Écouter vraiment l'autre vous empêche d'avoir envers lui, d'emblée – comme un réflexe pavlovien –, un regard, une pensée critique.

finiste et vais plus loin : le fait d'être à l'écoute de l'autre vous conduit à vous intéresser à son monde et débouche sur un dénouement inattendu : il amène votre interlocuteur à se sentir pris en compte, respecté dans ses croyances profondes, dans ses choix. L'écouter vraiment vous empêche d'avoir envers lui,

et c'est bien

Même si vous aimez l'autre, même si vous le respectez, même si vous l'appréciez, vous n'aurez jamais l'occasion de lui faire passer une nouvelle idée, une nouvelle manière de se comporter, si vous ne prenez pas ce temps indispensable d'écoute, de compréhension, ce « co-rapport », au vrai sens du terme (« *Sentiment qui incline à partager les maux et les souffrances d'autrui* »).

Histoire personnelle d'écoute et de mise en « gentille » confiance

Vous souhaitez faire passer un « contenu », quel qu'il soit ? Assurez-vous qu'il y a entre vous et l'autre, les autres, une « bonne » relation. Si elle n'est pas consolidee, a des suppozes vos efforts, car même si ce que vous proposez est juste, rien ne passera. Cet axiome est valable en face à face, mais aussi en *un systeme à un systeme*.

Je vais vous raconter une histoire vécue. Un soir, alors que je disais

1. Source : dictionnaire *lexique.orgue* www.cnrtl.fr

avec ma fille Cécé, majeure, elle m'interpelle : « Papa, je voulais te dire que la semaine prochaine, j'ai moi-même tatoué. » Mon premier réflexe est celui du parent attentif, bien qu'inquiet. Je m'empresse, en mon for intérieur, lui dire qu'elle est sage et responsable, qu'elle n'a réfléchi à aucune des conséquences possibles. Je trouve cela dommage. Mais je suis prêt à respecter sa décision. Depuis toujours, je me suis attaché à instaurer avec elle une véritable relation de respect, de gentillesse et de confiance. Je n'ai jamais considéré qu'elle ne pouvait pas comprendre certaines choses. Tout ce qu'elle aborde est nécessairement important pour elle. Parce qu'elle l'aborde. Lorsqu'elle me demande ce que je pense de cette idée de tatouage, je déroule – comme à mon habitude – tous les gestes, les attitudes de la compréhension, de l'écoute réelle et profonde. De manière congruente (si non, ce n'est pas à non !), je prends le temps de comprendre comment elle en est venue à cette envie. Elle me parle de sa copine de classe qui a un tatouage, de ses amis proches. Quand je l'interroge sur le modèle qu'elle souhaite se faire tatouer, elle me répond : « Un petit pharaon au bas du dos pour rappeler mes lointaines origines égyptiennes, remontant à mon arrière-arrière-grand-mère. »

Nous parlons de cette belle histoire familiale, histoire d'amour d'ailleurs. Je lui raconte comment son arrière-arrière-grand-père, tombé « taïde cinq » amoureux de cette femme, lui donna rendez-vous un soir pour l'enlever – avec son consentement, mais certainement pas celui de son père – et l'emmener en Europe. Une histoire digne d'un film... et d'un tatouage !

Nous échangeons sans que jamais je ne m'inscrive en faux contre cette idée qui revêt vraiment un sens pour elle. Cécé est attentive et à mon écoute, autant que je le suis avec elle. Nous avons ce fil magique, entre elle et moi, qui permet de faire passer toutes les idées. Je lui demande alors si elle a réfléchi aux éventuelles conséquences du tatouage. Immédiatement, elle bondit en me rétorquant : « Oui, je sais, tu vas me dire que je me trahirai mon pharaon toute ma vie ! » Je réponds qu'effectivement il y a de cela, mais que je lui fais confiance pour gérer ce point. Et je me taisue à

soulever une autre conséquence, cette fois médicale. Un tatouage au bas du dos anéantit la possibilité d'insérer pendant lors d'un accouchement. Les anesthésistes ne veulent pas prendre le risque. C'est par là surprise, elle ne le savait visiblement pas. Je me glisse dans la brèche. Pour ses prochains petits emplois de mannequinat, a-t-elle pensé au fait que ses employeurs ne seront peut-être pas enchantés de faire défiler une « tatouée » ? Quoi que... C'est juste une éventualité !

Je ne savais absolument pas si mes idées feraient mouche ou non. Je n'étais certain que d'une chose : si je ne prenais pas le temps de l'écouter, de la comprendre, de la questionner, de m'intéresser à son dire et à son dire mentalement, mes critiques n'auraient aucune chance d'être prises en compte. Nous en revenons à notre adage : la relation prime sur le contenu. Aujourd'hui, elle l'est toujours pas fautive !

Une histoire professionnelle

L'objet de mon voyage en Tunisie, déjà évoqué plus haut, fut d'être appelé « au chevet » – c'est le mot – de la structure fabrication d'une entreprise franco-américaine spécialisée dans un domaine très technique, électrique. Électrique, c'est aussi l'ambiance qui m'avait été décrite par le responsable de l'entreprise. Électricité entre les cultures, électrique entre les femmes et les hommes du staff de direction. La structure était composée d'une équipe partagée, pas en deux parties égales : d'un côté, un homme seul, Thierry, nommé par « la France », ne dépendant d'ailleurs pas du patron de la Tunisie (lui-même français), mais du responsable de production française ; de l'autre, le reste de l'entreprise. Après quatre ans de présence, l'« homme seul » avait réussi à se mettre à dos la grande majorité des membres de l'équipe. Pourtant, ce l'avez même de ses collaborateurs – que nous avions pris la peine d'écouter (pas d'entendre !) –, ses compétences techniques, ses

connaissances étaient indispensables aux bonnes pratiques et à la réussite des objectifs de qualité fixés par l'entreprise mère et le marché. Mais l'homme dérangeait. Sa manière de dire les choses dérangeait. Personne ne comprenait comment ce garsen avait pu évoluer de la sorte et prendre des positions aussi marquées. Il était capable d'insulter les collaborateurs à qui il « avait expliqué trois fois la même chose », perdait patience. Ses mots et ses actes allaient parfois culturellement à l'encontre de ses collaborateurs tunisiens. Tout était bloqué. Rien de ce qu'il avait – son or technique – ne passait. Tout était pris pour ce le même. Comme d'habitude dans ces cas-là.

Notre démarche consista, via des échanges de paroles, d'abord en face à face puis en groupe (le staff), à mettre Thierry en confiance par notre objectivité, notre non-jugement et notre respect. Il se mit à raconter comment il avait vécu son arrivée à Tunis. Il nous apprit, à la surprise générale, qu'il avait été recruté avec une mission, un rôle (c'est l'idée qu'il s'en est faite) : être un inspecteur des travaux finis. Il le sera donc jusqu'au bout. Il se sentait même totalement légitime, puisque c'était une demande de « la France ». Tous ses comportements coïncident parfaitement avec cette idée. Pour être un inspecteur, il serait un sacré... emmerdeur ! Qui réussira, mais échouera.

Thierry est devenu inspecteur, mais rien de ce qu'il a à transmettre ne passe. Il n'en peut plus de son isolement, souffre de cette amplexité détestable. Il se rend parfaitement compte de l'étendue des dégâts : « J'ai vu la construction de tels ouvrages depuis des années qu'il se demande s'il peut encore « changer son fusil d'épaule ». S'il peut encore changer vraiment, profondément. Au fur et à mesure des journées de formation et de séminaire passées ensemble, il se révèle être l'homme qu'il est vraiment. Il joue le jeu avec franchise. Il est noyé avec les autres, mais surtout avec lui-même. Il va même faire preuve d'humilité. Il se montre authentiquement authentique. Nombre de participants sont prêts à croire à son changement. Mais les ancrages sont tellement profonds que, malgré les constatactions de progrès, certains restent

méfiants, conservent leurs « emières mentales » et pensent que s'il adopte de nouveaux comportements, c'est pour mieux les trahir.

Quand la première partie du travail se termine, nous faisons un tour de table (je précise que, concrètement, avec moi il n'y en a pas car j'estime que les tables gênent la communication, se posent comme des barrières entre lesquelles les gens se cachent) et Thierry intervient en deuxième : « Je tiens à vous présenter mes excuses pour vous avoir fait vivre ces quatre dernières années péniblement. J'ai compris à quel point j'ai pu être insultant, désagréable. Je veux juste vous dire que je ne suis pas comme cela naturellement, que je me suis senti légitimement investi de ce rôle d'inspecteur. Et sachez que si vous voulez encore de moi, je vais maintenant me comporter non plus comme ce contrôleur, ce flic, mais comme une ressource, une aide, un acteur pour nous pousser tous au progrès. »

À ces mots, qui sonnent vrai, paisiblement formulés, plusieurs cadavres réagissent immédiatement. L'un d'eux s'exclame : « Non seulement j'accepte tes excuses, mais je te présente aussi les miennes, pour avoir alimenté ce contexte délétère sans avoir tenté d'en sortir. » Un deuxième prend la parole à son tour : « J'accepte aussi les excuses et sache que je suis touché par ta sincérité. » Il y avait de la larme dans l'air, beaucoup d'émotion. D'un seul coup, la relation paraissait renaitre de ses cendres.

Que retenir de ce dénouement ? L'un a été possible QUE parce que chacun a pris le temps d'écouter et de comprendre, sans jugement, le monde de l'autre. Encore une fois, cet acte de rapprochement, s'il est authentique et congruent, permet de (re)créer la relation de gentillesse et la confiance qui vont rendre possible l'acceptation du contenu. Il n'y a pas d'alternative, c'est le SEUL chemin.

L'acte de rapprochement permet de (re)créer la relation de gentillesse et la confiance qui vont rendre possible l'acceptation du contenu.

Attention : les mots n'ont pas la même signification pour tous

La relation de gentillesse implique de parler la même langue ? Eh non ! Désolé de bousculer cette idée reçue. Nous avons bien appris à parler le Français de la même manière, nous avons tous suivi la même méthode de lecture, la « globale » ou la « syllabique », nous avons tous reçu fièrement notre premier *zérousse des débutants*. Nous avons appris l'orthographe et la grammaire avec le Bled et le Bescherelle. Et nous avons prononcé ces mots en recourant à la lecture phonétique. Du coup, la conclusion semble évidente, le raccourci indiscutable : nous parlons la même langue. Oui mais... nous sommes raccordés aux autres par nos expériences, nos projets, les morceaux de vie que nous partageons, et notre langage verbal, nous le declinons, selon les contextes, les cultures, en dialecte, en code, en jargon.

Notre langue française nous lie... et nous éloigne. Bien utilisée dans les « règles de l'art », elle est une force, un merveilleux outil de partage, de rassemblement. Et même si le langage verbal

Notre langue française nous lie... et nous éloigne.

ne représente que 7 % de notre mode de communication, dans notre esprit, les mots comptent énormément, énormément. D'ailleurs, dans notre mécanique profonde de réflexion, nous nous parlons à nous-mêmes avec la même structuration de

et Crève Syllabes

langage que celle que nous employons pour nous exprimer avec les autres.

Les mots sont des représentations singulières de notre monde réel, expérimenté. Nous mettons même en mots la mémoire des informations neurologiques que nous recevons (visuelles, auditives, olfactives, etc.). Chaque expérience est codifiée en mots dès que nous voulons non seulement nous la rappeler, mais aussi, dans un éventuel second temps, la partager.

Mais attention : les mots ne sont pas les choses qu'ils nomment ! Rester « coincé » sur la définition du dictionnaire ne permet pas une bonne compréhension de ce que l'autre veut dire. Considérons, par exemple, la notion de « stratégie » si vous échangez avec un collaborateur, la définition du dictionnaire ne vous permettra pas, à coup sûr, de partager une stratégie. Car, au-delà du terme codifié qui fait que nous parlons *à priori* de la même chose (« *Art d'organiser et de conduire un ensemble d'opérations prévisionnelles, et de coordonner l'action des forces sur le théâtre des opérations jusqu'au moment où elles sont en contact avec l'ennemi, le concurrent* »), c'est surtout ce que chacun a accumulé au cours de ses expériences personnelles et professionnelles qui oriente la vision de ce qu'est la stratégie. Impossible, dès lors, de travailler sur la « stratégie » si nous ne prenons pas le temps d'échanger, de parler, d'écouter les uns et les autres sur ce qu'ils entendent par « stratégie ».

Et ce, d'autant plus que notre premier réflexe, naturel, sans même que nous nous en rendions compte, consiste non pas à essayer de comprendre ce que dit l'autre, mais plutôt à interpréter les mots de l'autre.

Notre premier réflexe consiste non pas à essayer de comprendre ce que dit l'autre, mais plutôt à interpréter les mots de l'autre.

Nous ne faisons que très rarement l'effort d'éviter le passage direct à l'autoraccusation ou, donc, nous ne passons pas par l'étape « questionnement ». Or, le langage verbal utilisé par mon interlocuteur est un modèle de son monde, une représentation codifiée

1. *ibid.*

par lui, et les définitions standard ne nous disent ABSOLUMENT PAS après « les expériences vécues ».

Toutes l'expérience suivante : dessinez ce que vous voulez et demandez à votre entourage ce que votre dessin représente : invariablement, il vous dira « un vélo » ou « un chat », si c'est ce que vous avez dessiné. Mais jamais, spontanément, on ne vous dira : « Le dessin d'un vélo. » Nous nous comportons de la même manière avec les mots : comme s'ils étaient la réalité de ce qu'ils expriment.

Questionner pour clarifier et mieux se comprendre

Lors d'une récente formation, j'écrivais les mots suivants au tableau : « Je suis venu relativement récemment. » Les stagiaires me connaissent déjà, je leur ai demandé de me dire ce que ça pouvait bien vouloir signifier. Le premier annonce : « Comme je sais que tu te déplaces à moto, je pense que tu es venu en deux roues, mais que tu as dû rencontrer un bouchon. Sans doute dans le village de Pierre Benite. » Un autre renchérit : « Pour moi, tu as eu du mal à te garer car, par ici, c'est compliqué. » Chacun y allait de son « interprétation ». Aucun ne pensa à m'interroger, à me questionner de façon ouverte. Il aurait pourtant été facile de me répondre : « Je sens que je colle à cette phrase n'a cure peu d'importance. En revanche, je souhaiterais savoir : »

© Christine Syllies

- d'où tu venais ;
- comment tu es venu ici, si c'est bien de cela que tu parles ;
- ce que signifie "épistémologie" pour toi ;
- et pourquoi tu t'es de cette "relativité".

Voilà ce qui m'aurait plu. »

Voilà ce qui, naturellement, nous plaît. Parce que cette manière de questionner crée chez l'interrogé – en fonction du non-verbal employé, bien sûr, par exemple le ton – une impression de prise en compte, comme une marque de bienveillance, de sollicitude, de prévenance même !

Nous voyons tous les jours des relations se rompre, se fragiliser, simplement à cause de mal-veillantes interprétations des paroles de l'autre. Cesser la pratique ver-

**Cesser le langage verbal,
c'est donner la chance
à la relation de se créer
et de perdurer.**

bal, c'est donner la chance à la relation de se créer et de perdurer. Mais, au-delà, c'est le seul modèle de communication efficace et la seule possibilité d'un échange solide et constructif de contenu.

Mettre à mal les imprécisions de langage par le questionnement « recadrant »

Nous l'avons vu, la relation de gentillesse se crée lorsque, vous intéressant à l'autre, vous savez le questionner. Elle se crée aussi lorsque vous tentez de ne pas vous limiter à vos jugements à l'émancipée-pièce, lesquels découlent souvent d'imprécisions, dont les trois principales formes sont :

- les omissions ;
- les généralisations ;
- les distorsions.

Les omissions

Lors d'une omission, une partie de l'information est manquante, mais pas pour celui qui s'exprime, qui raconte son histoire. Il est tellement « dans son monde » qu'il en oublie, la plupart du temps inconsciemment, certains détails qui pourraient permettre aux autres de mieux percevoir ce qui s'est réellement déroulé. Ainsi, quand quelqu'un dit : « j'ai mal », on ignore où il a mal, depuis quand, quel est son mal, etc.

Autre forme d'omission plus concernant. Une amie, récemment divorcée de son mari, me dit que celui-ci l'a laissée en panne sur

© Christine Syllak

le bord de la route, je suis choqué et en veux à son mari. Je décide de mener mon enquête en interrogeant ce dernier. Je j'apprends qu'en réalité mon ami le a téléphoné pour lui demander de venir, mais comme il le venait de le trahir de tous les noms la veille, il a refusé... Quelqu'un de très gentil comme cette amie peut vous dire, inconsciemment, que je déteste son mari pour se conforter dans l'idée qu'il le a bien fait de le quitter.

Ainsi, certaines omissions peuvent porter à conséquence, d'autres moins...

Un individu peut aussi être vague dans ses descriptions en utilisant des mots comme « on », « les gens », ce qui ne permet pas de savoir à qui ou à quoi il fait référence. Il sera primordial de chercher à compléter les informations manquantes pour éclaircir la situation en posant des questions du type : où, depuis quand, combien, comment, brièvement, qui, etc.

On peut, en outre, noter une forme d'« omission du comparatif » quand la personne compare deux choses en oubliant de préciser quel est son cadre de référence, quels sont ses critères. Ce qui peut donner : « Je me sens bien mieux avec vous ! » Les questions à poser seront alors : « Par rapport à quel contexte, à quelles personnes ? », ou : « Qu'est-ce qui est mieux avec nous ? ». Ou encore : « Comment vous sentez-vous habituellement avec ces personnes ? »

Avec nos interlocuteurs habituels, au travail ou en famille, l'utilisation de ce type d'imprécision pourra être vécue différemment, selon la relation que vous entretenez. Si celle-ci est bonne, vous vous contenteriez de poser des questions pour obtenir les bons niveaux d'information, ou encore pour aider votre interlocuteur à « se dépasser », à reconstituer la totalité des faits. Pour lui permettre de prendre conscience de ses omissions et de s'exprimer mieux, tout de révéler aux autres combien il est intéressant !

Si la relation est mauvaise, ne « profitez » pas des omissions de votre interlocuteur pour le mépriser et vous conforter dans vos préjugés. Questionnez-le pour tenter de comprendre son point de vue, sans jugement *a priori*.

Les généralisations

Il s'agit d'une transformation du langage verbal dont notre société est championne. Cela consiste à transformer des informations factuelles, précises, en données globales et vagues à partir d'une expérience (et parfois d'une seule). Par exemple, en réunion, si quelqu'un utilise son portable, le « généralisateur » généralise « sans s'en rendre compte » : « Tu téléphones toujours en réunion » ! Il a tendance à « fixer » l'information, à se confiner dans un mode de pensée.

Les questions posées auront alors pour objectif d'ébrécher, de briser cette généralisation pour amener l'interlocuteur vers de nouveaux choix qu'il ne voyait pas spontanément. Nous questionnons donc : « Est-ce toujours, vraiment toujours ? », ce qui confrontera l'interlocuteur à son jugement rapide et souvent arbitraire. Qui nous cherchons un peu des contre-exemples comme : « Ne te rappelles-tu pas au moins une fois où je n'ai pas utilisé mon téléphone en réunion ? » Ainsi, la personne se sentira « recadrée » et vous lui aurez sans doute permis de changer sa vision des faits... Si, et seulement si, vous avez avec elle une relation de confiance. Sans quoi, et nous le verrons de façon marquée avec les « distorsions », vous serez perçu comme une personne manipulateur, voire de mauvais.

En politique ou dans le monde médiatique, vous entendez souvent l'expression : « Les Français savent bien que... » Or, quand un homme de gauche parle des Français, il parle juste des Français de gauche. Et *vice versa* pour la droite. Pire encore, car le résultat est désastreux : celui qui parle de l'« opposition » en insultant. Il fait une belle généralisation à partir de son propre monde, de son propre roman. Il n'inclut pas ce qui représente quasiment la moitié de la population française. Délicat pour le « gentil » qui devrait s'attacher à créer la proximité et la confiance...

Autres exemples, issus de la vie de tous les jours. Parfois, les personnes se limitent, (par généralisation de nécessité, de « possibilité ») avec des interjections de type : « Il faut », « Je devrais »,

« Je ne peux pas », etc. Voici alors le genre de questions pouvant démentir la généralisation « limitante »... et ouvrir les perspectives de solutions :

- A l'affirmatif : « Il faut que je m'occupe de ce dossier », interrogez : « Que se passera-t-il si vous ne vous en occupez pas ? Vous en occupez, mais comment précisément ? »
- A l'affirmatif : « Je ne peux pas faire ce que vous me demandez », questionnez : « Qu'est-ce qui vous en empêche ? Que se passerait-il si vous le faisiez ? »

Les distorsions

La distorsion (processus de déformation de la perception que nous avons d'une information) est, par définition, le modèle utilisé pour priver la créativité. Mais on est aussi capable de faire des distorsions mal à propos. À ce titre, évoquons la nominalisation : ce sont des « moralisations », des concepts, que l'on comprend mais dont on change le sens uniquement à partir de ses propres expériences : la communication, la relation, la beauté, la rapidité, la force, l'amour, la liberté, le respect... Chaque mot prendra une définition spécifique en fonction

Faire préciser est le seul moyen d'éviter les confusions, mais aussi les quiproquos, les situations de « vaudeville ».

de chacun. Faire préciser est alors le seul moyen d'éviter les confusions, mais aussi les quiproquos, les situations de « vaudeville ».

Autre cas de distorsion : lorsque l'on prétend « lire » dans la tête des gens, savoir très certainement « ce qu'il leur faut ». Cette forme de « divination » est, avec la généralisation, la manipulation involontaire. Et volontaire exercée par nombre d'hommes politiques, de journalistes, de commentateurs ou encore ce pseudo-experts. Il s'agit de faire dire à quelqu'un quelque chose qu'il n'a pas réellement formulé, autrement dit : « On s'autorise à penser dans les mi-lieux colorés » (ah, brave Coluche !). Par exemple : « Nous savons

ce qu'il faut aux Français. » En fait, c'est juste une présupposition forte et un agissement, qu'il sera donc primordial de vérifier pour en saisir l'authenticité. Nous pourrions questionner et si :

- « Comment le savez-vous ? »
- « Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? »

Autre cas encore, les liens que l'on établit spontanément entre des contextes bien distincts, qui amènent à penser qu'ils sont réels, pré-déterminés, inévitables. De nouveau, ce réflexe prive d'autres choix d'action ou de commentement. On est dans une logique de type : quand « x » se produit, cela entraîne « y ». Or : « y » est entraîné par « x ». Par exemple :

- « Il est en retard, il sera mauvais dans sa présentation. »
- « Quand on me fixe, je perds mes moyens. »
- « Regardez ce que vous m'avez fait faire. »
- « Le prospect ne me rappelle pas, il n'est pas intéressé par ma proposition. »
- « Raymond Domenech a lu la déclaration des joueurs, il est faible. »
- « Elle ne me regarde pas, elle ne m'apprécie pas. »

Nous pouvons stopper cet enchaînement de cause à effet en amenant notre interlocuteur à découvrir d'autres causes que celle qu'il a avancée. Nous lui demanderons :

- « Qu'est-ce qui, dans "x", permet à "y" de survenir ? »
- « En quoi le fait que Raymond Domenech a lu la déclaration des joueurs implique-t-il qu'il est de même avec eux ? Qu'est-ce que cela peut vouloir dire d'autre ? »
- « Comment cet enchaînement se produit-il ? »
- « Est-il déjà arrivé que ceci ne cause pas cela ? »
- « En quoi le fait qu'elle ne te regarde pas implique qu'elle ne t'aime pas ? »
- « As-tu déjà connu des personnes qui ne te regardaient pas et qui, pourtant, t'appréciaient ? »

- « Quelle conclusion en tirez-vous ? »

Si la personne avec laquelle vous échangez est « congruente » et honnête avec elle-même, elle ne pourra que conclure à l'absence de lien.

Vous l'aurez compris, être centré sur l'autre, l'écouter, le questionner permet à la fois :

- de nous rapprocher ;
- de créer une relation d'échange, de confiance et de gentillesse ;
- et de mieux le comprendre en complétant les imprécisions.

Mais aussi de repérer, dans notre propre langage, nos propres modèles, nos *getteux* répétitifs. De quoi mieux nous connaître et faire émerger ce qu'inconsciemment nous nous cachons, ce que nous omettons dans notre contexte de vie ou ce que nous traversons du monde réel et factuel. Que l'autre, face à nous, ne maigrisse JAMAIS de repérer. Parfois consciemment – parce qu'il aura été formé à ce mode de questionnement –, mais souvent inconsciemment. Auquel cas, il sera méfiant, vigilant...

C'est ainsi. On argumente, on rapproche le discours et les expériences de ses interlocuteurs des siens (au lieu d'essayer de comprendre leur point de vue), on répète inlassablement les clichés du « café du commerce ». Moments parfois plus sains, mais dont, souvent, chacun ressort plus que jamais renforcé dans ses positions.

Et, finalement, ce à quoi nous assistons à la télévision est généralement une juxtaposition d'idées et de points de vue, mais jamais leur partage. Ce qui est présenté comme un débat n'est qu'un combat, où aucun des protagonistes ne prend le temps de comprendre véritablement les propos de l'autre, de faire précéder ce quoi est faite l'expérience de l'autre. Ça ne l'intéresse pas.

Nous vous le répétons : avant de vous lancer dans un questionnement (dans un objectif d'aide et de compréhension), il vous faut avoir une vraie relation de gentillesse, de confiance, de franchise et de bienveillance. S'y risquer sans avoir ce terrain propre, c'est aller droit à la catastrophe. Le contenu « aide » sera pris pour un contenu « manipulation ».

Accepter l'autre de façon inconditionnelle

Je me risquer à utiliser ces mots choquants, surtout en entreprise. « Acceptation inconditionnelle... », vous y allez fort, mon ami ! Fort ? Tout dépend du cadre de référence. Dans le mien, c'est la base. Quand je pratique mon métier de communicant, quand je déroule une séance de *counseling*, je suis entièrement « tenu » vers l'autre, en le respectant dans ses choix et dans ses attitudes.

Le présupposé de « base » est que l'autre fait ses choix en fonction de sa réalité, de sa manière de voir le monde et d'appréhender ses

**Personne ne fait jamais rien
sans y trouver un bénéfice.**

expériences. Les comportements qu'il peut avoir et qui peuvent être dérangeants sont, par définition, légitimes pour lui. Il y trouve son intérêt, voire son bénéfice. Personne ne fait jamais rien sans y trouver un bénéfice.

Et la nature même de ce bénéfice le rend « intouchable », inattaquable. Faire changer quelqu'un sans prendre en compte son

**Ce qui jaillit d'une relation
où l'on ne respecte pas
l'autre (dans son bénéfice),
c'est la rupture IMMÉDIATE.**

bénéfice, c'est l'annuler, ce sa repartité de créativité et de contact. Ce qui jaillit d'une relation où l'on ne respecte pas l'autre (dans son bénéfice), c'est la rupture IMMÉDIATE.

Le « pouvoir » de Milton Erickson

Milton Erickson, dont nous parlions plus haut, avait cette extraordinaire capacité à accepter l'autre de manière réellement inconditionnelle, ce qui constitue l'un des ingrédients de la recette alchimique de la relation de gentillesse – seul moyen, rappelons-le encore et encore, de faire passer votre contenu. C'est pour cette capacité-là qu'il était souvent appelé au chevet de malades enfermés dans les asiles.

Un jour, j'ai entendu lors d'un stage en développement personnel une belle histoire sur Milton Erickson. Sans doute transformée, dénaturée avec le temps. Néanmoins, sa « substance » est intéressante. Il se retrouve face à un homme souffrant d'un débordement de la personnalité, qui se prend pour Jésus-Christ. Il vit tous les jours, non plus comme M. « X », John de son père, mais bel et bien comme Jésus. Il passe son temps à vouloir baptiser son entourage, attente à sa propre vie, se met en danger, impossible de le faire revenir à la réalité. Plus les psychiatres traditionnels cherchent à le persuader qu'il est John X, plus cela le conforte dans l'idée qu'il est, esus-Christ. Milton Erickson prend contact avec lui à ce moment-là. Il se dirige vers lui et, d'emblée, lui dit : « Pardonnez-moi de vous importuner, ne seriez-vous pas Jésus-Christ ? »

Pour la première fois, John X n'en croit pas ses oreilles : il est reconnu ! Surpris, il répond : « Oui, effectivement, je suis heureux que vous m'ayez reconnu. Voulez-vous que je vous baptise ? » Erickson de lui répondre : « Non merci. Mais, en revanche, si mes souvenirs sont bons, vous êtes vous-même charpentier et fils de charpentier, n'est-ce pas ? » Et John, par la force de ces choses, répond : « Oui. » « Cela tombe bien, continue Milton Erickson. J'ai besoin de votre aide pour superviser ces travaux qui ont lieu dans mon bureau. Seriez-vous prêt à me rendre ce service ? » John précise : « Sans aucun doute. Mais oui, ils sont persuadés que je suis fou, je ne sais pas s'ils accepteront que je sorte de cette enceinte. » Et

Milton Erickson conclut : « Ne vous inquiétez pas, je m'en charge. » Erickson obtient, bien entendu, l'autorisation d'emmener John à son cabinet où, effectivement, une équipe d'ébénistes travaille à la réfection du bureau.

Durant quinze jours, John est au rendez-vous. Il donne des directives que les artisans s'empressent de ne pas mettre en œuvre, discrètement, tous jouant le jeu. Et John, le premier. Sa fixation se déplace bientôt vers une nouvelle obsession : celle de donner de bons conseils aux ouvriers, de maîtriser la technique du bois. Sa résistance est déplacée. Alors, Erickson change lui aussi de rôle, appelle John par son prénom et lui demande : « John, pourriez-vous, si cela ne vous dérange pas, m'apporter le livre qui est à côté de vous sur la table ? » Et John s'empresse de le lui apporter. Pour la première fois depuis longtemps, il es, dans la peau de M.X, John de son prénom. Le tour est joué.

Au-delà de son aspect risible, cette histoire montre comment Milton Erickson est parti du présupposé, évident pour lui, que si John se prenait pour Jésus, c'est qu'il se vivait réellement comme tel. Accepter cela, c'était d'abord accepter de se rapprocher de John. C'était le seul moyen de créer une « bonne » relation, insaisissable pour pouvoir, petit à petit, faire passer un contenu censé le ramener à la raison.

Abandonner certains réflexes

Rappelez-vous, personne n'agit sans en tirer un réel bénéfice individuel. Ce qui nous gué, et dont nous devons prendre conscience, ce sont nos réflexes d'autodéfense, les bénéfices individuels que nous voulons créer/conserv, qui sont souvent cachés, non-dits, voire même inconcevables ou inconscients.

de Claude Yvelles

Si votre collaborateur vous dit que la tâche qui lui incombe lui semble impossible, abandonnez votre premier réflexe, qui est de lui rétorquer : « Mais non, c'est simple ! ». Vous le bloquez, ou même l'amènerez à se croire un peu « stupide », puisque son propre patron estime cette tâche simple. Nouveau réflexe à adopter : considérer que, si cela lui semble difficile, c'est en fait vu comme tel. Faire prendre conscience à ce collaborateur qu'il existe une solution alternative passe d'abord par l'acceptation INCONDITIONNELLE de son point de vue. C'est le seul début possible à une issue favorable. C'est du Cor Rogers !!

Dans la gestion du change ment, nous savons maintenant qu'adopter cette posture est la base de la réussite : le changement est toujours accepté, à partir du moment où ceux qui doivent l'effectuer se sentent considérés, écoutés, compris, de façon inconditionnelle. Ce qui nécessite donc, encore une fois, de ne pas chercher à faire passer un quelconque contenu si vous vous apercevez que la relation de gentillesse et la confiance ne sont pas au rendez-vous.

Où, cela prend du temps. Oui, nous vous entendons, à la lecture de ces mots, vous dire que vous n'êtes pas là pour faire du social, pour prendre ce temps qui – on ne le rappelle jamais assez – est de l'« argent ». Eh bien non, c'est un faux calcul. Les moments que vous saurez consacrer à cette écoute inconditionnelle et l'énergie nouvelle qui animera chacun vous s'enront gagner un temps précieux.

Ce qui nous guide, ce sont
nos réflexes d'auto-défensive,
les bénéfices individuels que
nous voulons obtenir/conserv

**Les 16 attitudes
indispensables
à la relation
de gentillesse**

Entendons-nous bien. Il ne s'agit pas de vous donner la recette de l'élitisme relationnel que vous n'avez plus qu'à suivre et déclinier. Même si connaître la recette est fort utile, elle ne marchera que si vous connaissez véritablement de vous-même.

Donner de soi-même, c'est faire cet effort constant de ne pas prendre pour finalité, pour objectif premier, de faire passer son contenu, mais de s'attacher d'abord et avant tout à créer la relation de gentillesse et de confiance qui, ensuite, permettra de tout réussir – une neuve politique, un changement social.

Il s'agit de changer d'attitude, d'attitudes. En commençant par accepter l'autre – sa vision des choses, ses critères, ses valeurs et ses actes – de façon inconditionnelle. Un bon avocat au pénal se doit de comprendre son client pour bien le défendre. Il n'excusera pas ses actes, mais acceptera sans jugement le fait que son besoin irrépressible, voler pour se payer sa drogue par exemple, était pour lui légitime et obligatoire. C'est le chemin de l'ouverture à l'autre.

Faire confiance *a priori*

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le simple fait d'être gentil, et donc de faire confiance *a priori*, va inconsciemment vous amener à avoir des comportements congruents avec cette pensée. Celui qui fait confiance a une attitude confiante et inspire de la confiance en retour. Cela implique de « vous faire confiance ». Ce qui n'est pas toujours simple. Plus vous aurez confiance en vous, et plus vous serez capable de faire confiance aux autres. En général, la méfiance vis-à-vis de l'autre est un signe de non-confiance en soi.

et Crève Cailles

Cela ne dispense pas d'être prudent. Mais il y a une différence fondamentale entre le fait d'être prudent, c'est-à-dire vigilant, et celui d'être méfiant, c'est-à-dire soupçonneux.

Faire confiance *a priori*, c'est, comme le décrit si bien Alexa de Jolien dans son *Petit traité de l'abandon*, s'abandonner à la confiance, avoir foi en soi et en la vie, sans peur. C'est ainsi prendre les expériences que nous offre la vie du côté positif. Comme le fameux verre que l'on voit parfois à moitié vide, et parfois à moitié plein.

La matière dont j'appréhende ma vie ne dépend pas de ma vie, mais de l'idée que je m'en fais. Si je pense qu'en faisant confiance sans connaître, je risque de me faire avoir, il y a de fortes chances que mes comportements, basés sur cette croyance en sur mes émotions, immédiatement traduits en résultat, que je dirais (je l'ai bien fait de me méfier, les gens ne m'ont pas accablé et je suis sûr qu'ils vont chercher à me rouler dans la farine »).

Démarez une action, une relation, un projet sans aucun *a priori* ni négatif ni positif. Cela vous permettra de ne pas tomber dans une « armoire mentale ». Il est tellement dur de sortir de l'armoire ! Notre cerveau est ainsi fait qu'il a tendance à passer son temps à distordre la réalité, à ne prendre en compte que les informations qui servent et renforcent notre point de vue, notre manière de penser. J'ai encore en mémoire une expérience vécue avec l'un de mes clients...

En général, la méfiance vis-à-vis de l'autre est un signe de non-confiance en soi.

Il y a une différence fondamentale entre le fait d'être prudent, c'est-à-dire vigilant, et celui d'être méfiant, c'est-à-dire soupçonneux.

Démarrer une action, une relation, un projet sans *a priori* permet de ne pas tomber dans une « armoire mentale ».

1. A. exorcise Jolien, *Petit traité de l'abandon*, Seuil, 2014.

Exemple de manque de confiance pas fiable du tout

Site logistique en région parisienne. La scène se passe dans le service administratif. La directrice comptable, Bernadette, a beaucoup de mal à faire confiance aux secrétaires, et en particulier aux secrétaires comptables. Elle en fait une « conscription » anormale. Elle s'abrite toujours derrière un tas de bonnes raisons pour justifier que ces jeunes femmes ne passent pas la barre de la période d'essai, rarement renouvelée. Cette fois-ci, le directeur du site n'accepte pas la position de sa colloboratrice. Elle se plaint comme à son habitude et, tout comme celui qui veut se débarrasser de son chien l'accuse d'avoir le rage, elle accuse Fadhila, l'actuelle secrétaire à l'essai, de ne pas être à la hauteur de la tâche demandée. En plus, elle s'appelle Fadhila. Notre directrice a pressenti rebelle, malsaine, voire malhonnête. Ayant moi-même observé Fadhila, l'élapparaît que la jeune femme est tout... sauf tout cela. Elle est vive, efficace (qu'elle à être dérangeante ?) et fait preuve d'un grand sens de la relation. Son signe particulier ? Elle est observatrice. Une qualité qui va lui jouer des tours...

Un jour de semaine très chargée, Bernadette se trouve absente, en arrêt maladie à cause d'une bonne grippe qui la choue au lit. Tout le monde est dans la panade, personne ne retrouve le code de son ordinateur et elle ne répond pas au téléphone. Mais il y a urgence et il faut avoir très rapidement accès à ces informations enfermées dans un dossier confidentiel. Fadhila propose alors d'essayer de trouver le code. Elle a, en fait, observé sa responsable et a ainsi pu déceler la série codifiée à l'apert. Ce qu'elle lui a dit, à cela, tout le monde se déleste et l'urgence est traitée à temps. Mais c'était compter sans le retour de Bernadette. Ayant appris que Fadhila a « forcé » son ordinateur, elle décide qu'elle a eu raison de se méfier d'elle, puisqu'elle est fourbe – de ne pas la garder. À cette nouvelle, le directeur du site la convoque.

de Claire Syllès

Elle explique son point de vue, arguant que si la jeune femme a noté son code, c'était pour en faire mauvais usage. Fachia, bien entendu, conserve son posé.

Quelque temps plus tard, sur mes conseils, Fachia décide de provoquer une discussion « relationnelle » avec sa responsable. Elle frappe à son bureau, un plateau avec deux tasses de côté entre les mains. À l'invitation « entrez », elle ouvre la porte et annonce : « Je viens m'entretenir avec vous, car la manière dont nous travaillons ensemble ne me satisfait pas. Encore moins depuis cet épisode du code. » Une

manière mentale négative aurait pu entrainer Bernadette à penser : « Elle cherche à m'amaudouer avec son café. » Mais Bernadette et Fachia sont devenues bonnes amies...

**Méfiance a priori entraîne
méfiance et incapacité d'ouverture.**

Être respectueux

Selon le dictionnaire, le respect serait un « *sentiment qui incite à traiter quelqu'un avec égards, considération, en raison de son âge, de sa position sociale, de sa valeur ou de son mérite* »¹. J'ai bien peur que non ! Comme si les personnes n'étaient dignes de respect qu'en fonction de leur âge, de leur position sociale, de leur valeur ou de leur mérite ! Chez Kant – et cette définition nous convient davantage –, le respect est un « *sentiment moral spécifique, bien distinct de la crainte, de l'inclination et des autres sentiments, qui ne provient pas comme eux de la sensibilité, mais qui est un produit de la raison pratique et de la conscience de la nécessité qu'impose la loi morale* »². Chaque être humain invite au respect.

1. Source : www.cnrtl.fr/etymologie/respect
2. *Ibid.*

Et personne ne peut être performant dans le cadre d'un projet s'il ne se sent pas respecté. Une attitude respectueuse commence par le simple fait de prendre en compte l'autre, quels que soient son grade, son parcours, son histoire et son âge.

J'ai parfois rencontré, dans les entreprises ou les équipes avec lesquelles j'ai travaillé, des personnes qui établissaient une forme de hiérarchie du respect. En quoi la fonction de P-D-G impliquerait-elle plus de respectabilité que celle d'opérateur en usine ? Les deux ne sont-elles pas aussi dignes, aussi honorables ? Attention, je surveille ceux qui seraient tentés de me dire « non ». Être respectueux, c'est avoir une attitude attentive et humble, quel que soit votre interlocuteur. C'est n'avoir pas un mot plus haut que l'autre, pas une insulte, pas un comportement décrivant une forme d'agacement. Bien sûr, nous avons le droit d'être agacés. Mais le respect consiste à savoir « prendre sur soi » pour ne pas laisser

Chaque être humain invite au respect. Et personne ne peut être performant dans le cadre d'un projet s'il ne se sent pas respecté.

échapper les comportements déplacés, choquants, inconvenants. Vous pouvez apprendre à dire de manière respectueuse que vous n'êtes pas content du travail réalisé par votre collaborateur, sans volée de bois vert.

Exemple de non-respects en cascade et d'échecs en spirale

Je suis tombé sur un texte formidable d'un enseignant-chercheur et chercheur : Jean-François Laurent. En nous racontant, avec ses mots, l'histoire du petit Victor, qui aurait pu s'appeler Pierre, Paul, François, Frank, Marie, Antoine, il nous parle du danger d'exercer une forme d'éducation et d'enseignement irrespectueuse.

© Christine Syllès

« Victor est né il y a peu de temps. Il marche à petits pas de gorgonnet de 2 ans, dans la cuisine, vers la four qui est allumé. Sa maman se précipite vers lui et lui tape sur la main. Elle a eu peur qu'il ne se brûle. Victor pleure d'incompréhension, mais aussi de la brûlure de la peau. Il réessaie comme tout petit gorgonnet découvrant la vie, pour vérifier, et reçoit de sa maman une autre tape sur la main. Cette fois, elle craie et le porte dans sa chambre. Victor ne comprend pas... »

Victor a 3 ans. Il est en classe de petite section de maternelle. Il s'est appliqué pour dessiner ce que demandait la maîtresse, mais il a du mal à coordonner ses gestes. Il appuie trop sur son feutre, il ne comprend pas pourquoi la maîtresse le gronde. Il obéit les poignées. Pourtant, ces feutres sont faits exprès pour des enfants comme lui. En corrigeant le dessin, la maîtresse, pour prouver, dessine un visage qui fait la grimace en haut à droite de la feuille. En récupérant les cahiers de Victor, en fin d'année scolaire, ses parents feuillettent les dessins et voient cette grimace. Ils lui disent que ce n'est pas bien de faire des dessins de grimace...

Victor a 6 ans. L'âge d'aller au CE1 à la grande école. Il est impatient, agité mais fier de lui. Apprendre à lire, c'est difficile. Il est né en fin d'année, il a des difficultés pour rester concentré et assis sur sa chaise. Il ne comprend pas pourquoi certaines fois B et A font BA, mais pas toujours. S'il rajoute un I, ça chante "BAI". S'il met un N après, ça chante "BAIN", et s'il ajoute encore un E, ça chante encore autrement - "BAINE". Ce n'est pas simple quand on a à peine 6 ans. La maîtresse soupire et craie, s'acharne à lui faire rentrer tout ça dans la tête. Rien n'y fait. Elle convoque ses parents. Ils ne comprennent pas, ils doutent même de Victor, ce font du souci. Ils vont consulter un spécialiste. Victor aussi doute de lui, de ses capacités. "Et si je n'étais pas intelligent ? Je crée des problèmes à mes parents, ils parlent, discutent et finalement ce qu'ils disent à travers les craisons, j'ai peur de mal. Demain, j'irai mieux." Mais le lendemain, la maîtresse a avancé dans le programme et Victor subit de plus en plus de pression. Il pleure, a peur, s'angoisse, bouge de plus en plus... On le traitera pour hyperactivité...

Victor a 9 ans. Il est au CM1. C'est la veille de Noël, le directeur vient remettre les carnets de notes, qui s'appellent maintenant "cartons d'évaluation". A l'intérieur sont notées des compétences, avec des renseignements comme : acquis, en cours d'acquisition et non acquis. "Tiens, on est revenus à des notes chiffrées." Sous la pression des parents et de quelques enseignants gagnés de la tradition scolaire, on a de nouveau recours au bon vieux système qui marchait si bien... pour les non exclus du système scolaire. Le directeur appelle les enfants par ordre alphabétique. Ils se lèvent au fur et à mesure. C'est le tour de Victor qui tremble en son intérieur, mais ne le montre pas. Les sentences pleuvent sur la classe. Seuls les cinq premiers sont exempts de reproches. Venant tout le monde, ses copains et la maîtresse, il lit : "Victor pense plus à s'amuser qu'à travailler. Peut mieux faire. Des difficultés en histoire et géographie. Apprend-il ses leçons ?" Victor baisse la tête, ses yeux fixent le sol. Il est triste et a peur de la réaction de ses parents. Il manque de se faire gronder. Papa va crier de déception. Maman va se prendre la tête dans les mains en disant : "Ôte ton foin mes pour toi, et voilà ce qu'il nous donne. Toutes des grosses, vous êtes sûrs d'être déçus !" Ou alors : "Si tu ne fais pas ça, tu vas voir ce qui va t'arriver ! Attention, Victor, tu vas te faire gronder ! Si tu n'es pas une bonne note, tu seras puni !" Son père va lui supprimer sa console, unité dans laquelle il se réfugie, s'évade...

Victor a maintenant 14 ans. Il vient de se battre dans la cour de récréation pour protéger un de ses copains. Il est attrapé par le surveillant qui l'entraîne en hurlant chez la principale du collège. Elle ne l'écoute pas, mais dans un élan de colère frappe le condamné aux travaux au mercredi après-midi en colle. Comme il a été le plus fort dans la bagarre, l'autre enfant est considéré comme victime : il n'aura pas de punition. Les parents de Victor l'obligent à s'excuser devant la principale et la surveillent. Victor est humilié, mais il ne dit rien. "C'est comme ça."

Arrivé en lycée professionnel, les lycées où 80 % des élèves se retrouvent par défaut parce qu'ils n'ont pas le niveau pour le lycée général, Victor subit encore de mauvaises notes, de séles

moyennes. #200 en anglais, 2 en maths. Il ne voit rien. Il va le deviner... ce rien... »

« Un enfant qu'on apprend à apprendre apprend à s'accepter »

S'ils avaient été respectés, ces petits Victor, Pierre, Paul, François, Franck, Marie, Angéline ou aient sûrement eu une autre vie. « *Un enfant qu'on apprend à apprendre apprend à s'accepter*. » Le respect consiste à agir à l'opposé de ces parents et éducateurs, qui ont sans doute fait de leur mieux, mais qui sont les responsables inconscients de l'état de souffrance du jeune homme.

Personne n'est irrespectable. Le bonnet est respectable, l'infirme est respectable, l'ouvrier apéleur analphabète est respectable, l'enfant de 3 comme de 15 ans est respectable, le condamné l'est tout autant. Lorsque vous êtes respectueux, vous gagnez la confiance – et la gentillesse – des gens qui vous entourent. Être respectueux avec tout le monde, sans distinction – avec les sans-grade comme avec les princes –, va vous transformer, ne serait-ce qu'aux yeux des autres. On est plutôt fier de côtoyer un collaborateur respectueux. On se sent en sécurité lorsque l'on dépend d'un responsable respectueux. On est un peuple respectueux lorsque le gouvernement est respectueux (avant de chercher la respectabilité).

Être bienveillant

« Bienveillant » a pour synonymes : affectueux, aimable, amical, complaisant, compréhensif, débinaire, doux, fraternel, indulgent, prévenant. Voilà, tout est dit. J'entends certains penser tout bas, ou tout haut : « Nous ne vivons sans doute pas dans le même monde. » Bien sûr, et nous vous l'avons déjà dit ! Le

1. Source : Jean-François Laurent-Over-blog.com.
2. Dorothy Volto, lejour-et-lanuit.over-blog.com.

dictionnaire dit encore : « *Qui est attentif au bonheur et au bien des autres.* » Créer une relation de gentillesse et de confiance passe par cette attitude. Malheureusement, la bienveillance est rare en entreprise et encore plus dans les milieux politico-médias. Néanmoins, certaines émissions se détachent du lot, certains animateurs aussi, comme Mireille Dumas et Michel Drucker. Ils sont bienveillants jusqu'au bout des ongles. Nous

**La bienveillance paie.
C'est une qualité de cœur.**

ne les avons jamais entendus dire un mot plus haut que l'autre, avoir une attitude de dénigrement, avec, qu'il que ce soit. Leur vie n'a rien de médiatique. On parle d'eux comme ils parlent des autres : avec intérêt, paix et respect. La bienveillance paie. C'est une qualité de cœur.

Quand je démarre un séminaire de direction ou d'équipe, je tente de créer, dès le départ, une ambiance de bienveillance. Pour cela, conscient que l'homme a une sacrée capacité à distordre la réalité et une forte tendance, comme nous l'avons vu, à penser « négatif », à préjuger des autres, je fixe un cadre : je demande à l'ensemble des participants de trouver et de décrire au moins trois qualités chez chacune des personnes présentes, y compris eux-mêmes. Ah, si vous voyiez leurs têtes. Surtout celles de ceux qui ne peuvent pas se sentir. Mais cette pratique, qui oblige à se focaliser sur les aspects positifs de ses équipiers, a toujours pour effet la création d'une ambiance nécessairement bienveillante.

Pour mettre en place cette attitude de bienveillance, tout est jouable. Faites appel à votre créativité et à votre cœur. Je ne résiste pas à l'envie de vous faire partager une belle histoire...

1. Source : www.ceritif.fr

Exemple de manque de bienveillance à fort risque de malentendu

C'est l'histoire du cordon violet. « Un professeur avait l'habitude, en fin d'études, de donner à ses élèves un cordon violet sur lequel on pouvait lire : "Qui je suis fait toute la différence" imprimé en lettres dorées. Il disait à chaque étudiant, à cette occasion, pourquoi l'appréciait et pourquoi le cours était différent grâce à lui. Un jour, il a décidé d'étudier l'effet de ce processus sur la communauté, et envoie ses étudiants remettre des cordons à ceux qu'ils connaissent, et qui "font la différence". Il leur donne deux cordons en leur demandant ceci : "Remettez un cordon violet à la personne de votre choix en lui disant pourquoi elle fait la différence pour vous, et donnez lui l'autre pour qu'elle le remette elle-même à quelqu'un de son choix. Faites-moi ensuite un compte rendu des résultats." L'un des étudiants va voir son patron (il travaille à mi-temps), un gars assez grincheux, mais qu'il apprécie, "Je vous admire beaucoup pour tout ce que vous faites. Pour moi, vous êtes un véritable génie créatif et un homme juste. Accepteriez-vous que j'accroche ce cordon violet à votre veste en témoignage de ma reconnaissance ?" Le patron est surpris, mais répond : "Fuh, bah, bien sûr..." Le garçon continue : "Et accepteriez-vous de prendre cet autre cordon violet pour le remettre à quelqu'un qui fait toute la différence pour vous, comme je viens de le faire ? C'est pour une enquête que nous menons à l'université." "D'accord."

Et voilà notre homme qui rentre chez lui le soir, son cordon à la veste. Il dit bonsoir à son fils de 14 ans et lui raconte : "Il m'est arrivé un truc étonnant aujourd'hui. Un de mes employés m'a donné un cordon violet sur lequel il est écrit, tu peux le voir, "Qui je suis fait toute la différence". Il m'en a donné un autre à remettre à quelqu'un qui compte beaucoup pour moi. En revenant, je me suis dit qu'il y avait une personne, une seule, à qui j'avais envie de le remettre. Tu vois, je l'enquêteais souvent, parce que tu ne travailles

pas assez, que tu ne penses qu'à sortir avec les copains et que ta chambre est un parfait fiasco... mais, ce soir, je voulais te dire que tu es... très important pour moi, tu fais, avec ta mère, toute la différence dans ma vie et j'aimerais que tu acceptes ce cordon violet en témoignage de mon amour. Je ne te le dis pas assez, mais tu es un gars formidable !" À peine a-t-il fini que son fils se met à pleurer, pleurer, son corps tout entier secoué de sanglots. Le père le prend dans ses bras et lui dit : "Ça va, ça va... Est-ce que j'ai dit quelque chose qui t'a blessé ?" "Non, papa... mais... enfin, j'avais décidé de fuir... d'enfin, j'avais tout planifié parce que j'étais certain que tu ne m'aimais pas, malgré tous mes efforts pour te plaire. Maintenant, tout est changé..."

Belle histoire bisounoursienne, n'est-ce pas ? Voilà ce qu'est la bienveillance et comment elle s'intègre pleinement à l'alchimie du parfait « gentilhomme », ou de la parfaite « gentille dame ».

Être honnête, intègre

Être sûr, l'honnêteté est une évidence citoyenne. Ne pas être un voleur, un escroc, un fraudeur... Mais allons plus loin en abordant la notion d'honnêteté intellectuelle : « *Qualité de celui qui est lié à ses obligations, à ses engagements, qui ne cherche pas à tromper.* » Cette qualité peut sembler « couler de source ». Mais le peur (qui transforme parfois les petits actes en grave manquements), l'appât du gain peuvent amener le plus brave des hommes

1. D'après <http://www.cloppositblog.com/histoire-du-cordon-violet-histoire-positive/>

2. Source : www.cerit.fr

à devenir, un instant, indigne de confiance. Être « droit dans ses boîtes », dire, sans détour, le fond de sa pensée, et n'être pas finie, telle est la pratique de l'honnêteté intellectuelle... et de l'honnêteté tout court.

Ce qui ne veut pas dire que nous ne pouvons pas changer d'avis. Encore heureux ! Mais il faut alors pouvoir expliquer ce changement et ce, de manière cohérente. Dans un autre registre, oser répondre « non » à son patron (qui fait un tour de table pour savoir si tout le monde a

bien compris la stratégie commerciale) est une forme d'honnêteté. Une vraie force, que nous apprécions la force du mea-culpa. Comme Thierry

en finissant, cette honnêteté transparente renforce le sentiment de confiance et de sécurité qui naît de la relation avec l'alchimiste de la gentillesse.

L'honnêteté transparente renforce le sentiment de confiance et de sécurité qui naît de la relation avec l'alchimiste de la gentillesse.

Exemple de malhonnêteté intellectuelle proche de l'homicide relationnel

J'avais 26 ans quand j'ai monté ma première entreprise : une agence de publicité, affiliée à un groupe français, puis à néoaim : MGR Martin-Jamond. J'étais fier, aussi fier qu'inexpérimenté en management et en gestion. Ce qui ne m'empêchait pas de bien faire mon job de publicitaire et de faire mes armes dans le management des équipes. À la création de l'agence, nous avions déjà une petite équipe de huit personnes. Au haut de mon quart de siècle, je me prenais pour un choc, pas toujours prêt à entendre les critiques que l'on pouvait formuler à mon égard. J'étais une saute

tête dure, jamais vraiment irrespectueux, sans doute même respectable, mais mes comportements étaient parfois « imités ». Nous étions tous sous pression, et moi davantage encore que mon associé Christian, du moins le vivais-je ainsi : je devais faire mes preuves car j'étais officiellement le directeur général (en réalité le « gérant », mais ça fait moins bien sur une carte de visite !). Quel qu'il en soit, j'avais souvent la peur au ventre, malgré l'inconscience de mon jeune âge.

À cette époque, nous étions en lisse pour gagner un contrat juteux avec Aldès, leader mondial de la VMC (ventilation mécanique contrôlée). François Prioux, le directeur marketing, et sa chef de publicité interne, Aïane Tavernier, devaient venir pour une présentation de la stratégie et des créations que nous avions « pondues ». Christian et moi, il y avait une grosse pression à l'agence, nous travaillions sur le dossier depuis ces années. Le jour J, rien ne se déroule comme prévu car l'imprimant, qui nous avait souvent posé problème, tombe en panne à une heure de la présentation. Véronique, notre assistante, n'avait pas anticipé cette éventualité (nous non plus, du reste). Il nous fallut improviser, Christian et moi. Heureusement, nous maîtrisons notre sujet sur le bout des doigts et tout semble « couler de source ». La présentation se termina tard. Véronique était encore là. Elle n'avait pas réussi à sortir les documents à temps, mais les clients étaient finalement repartis avec. Les portes de l'ascenseur fermées, emportant nos deux convives, j'éclatai de colère. Je crachai mon venin. Je dis des mots qui dépassaient ma pensée, mais qui collaient avec mes émotions du moment. À mes égressions verbales et courtoises enfilées, elle répondit du tac au tac. Elle monta aussi sur ses grands chevaux, cria aussi fort que moi, ne lâcha ces regards assassins. Elle savait y faire. Je la « jetai » parce que j'étais le boss.

Nous étions vendredi. C'était le week-end tant attendu. Nous avions réussi notre coup avec Aldès, mais nous ne le savions pas encore. Nous l'apprendrions le mardi suivant. Mais, en ce « beau » vendredi, Véronique était partie de mon bureau en claquant la porte, j'avais accompagné sa sortie d'un : « C'est ça, casse-toi ! »

et Crève Tyrolles

Le week-end se déroule sans encombre, mais pas sans ombre. J'étais à la fois heureux de notre présentation « les doigts dans le nez » et désappointé par ce qui s'était passé en fin de journée. Je n'étais pas content de moi. Je me trouvais nul. Pas facile à reconnaître pour « un boss ». Je ne m'étais même pas rendu compte, au moment des faits, que Véronique était autant impliquée que nous dans le travail. En fait, le seul point que je pouvais lui reprocher, c'était ce ne pas avoir vérifié l'imprimante. Je n'en dors pas pendant deux jours.

Lundi matin, 9 heures, alors que je suis là depuis une bonne heure, Véronique arrive. Elle ne vient pas me saluer. Je lui demande ce qu'il y a dans mon bureau. Nous nous asseyons autour d'une petite table de bar. Je lui propose un café. J'ai le ton et l'attitude détendus. Je prends la parole : « Véronique, pardonne-moi pour vendredi, j'ai été stupide.

Ma réaction n'était pas du tout appropriée. Je me suis laissé emporter. Je voulais sincère-

L'honnêteté passe par l'acceptation de ses erreurs. Mais aussi, en amont, par la volonté de ne pas tromper.

ment te dire mes excuses. » Sur ce, Véronique entame son propre mea-culpa : « Non, Franck, c'est moi qui ai été stupide, et mes propos étaient tout aussi irrespectueux. Je n'ai pas fait ce que vous attendez, et j'en suis désolée. » La discussion dure bien deux heures. Nous prenons le temps d'aborder tout ce qui peut créer des tensions, entre nous et dans notre organisation. Ce jour-là, je me suis senti profondément honnête et respectueux. Ce qui se me confirmera.

L'honnêteté passe par l'acceptation de ses erreurs. Mais aussi, en amont, par la volonté de ne pas tromper.

Savoir compatir

Compatir, ce n'est pas vraiment « souffrir avec ». C'est plutôt, sans s'y identifier, comprendre cette souffrance, s'es-sai-ir, sans se mettre à la place de l'autre, être réellement et profondément synchronisé avec lui, suffisamment, du moins, pour ressentir ce qu'il vit, bien souvent un sentiment de colère, d'incompréhension, de souffrance,

S. L'empathie nous « garde » encore séparé de l'autre, la compassion, elle, nous unit à l'autre.

ce qui ébranle. Ce la compassion est, en général, d'une grande empathie. Mais si l'empathie nous « garde » encore séparé de l'autre, la compassion, elle, nous unit à l'autre. Ce qui fait toute la différence.

Pour vous lancer dans une alchimie relationnelle, il vous faudra, bien sûr, faire preuve d'empathie, mais aussi savoir compatir. Cette compassion va vous permettre de saisir l'autre, en termes d'informations. En étant physiquement synchronisé à l'autre, en commençant par éprouver de l'empathie, vous allez naturellement accéder à ce sentiment de compassion qui vous indiquera précisément dans quel « état » se trouve votre interlocuteur, votre client, votre ami, votre partenaire.

Exemple de compassion à ne pas confondre avec charité mal ordonnée

Voici une histoire, connue, tirée du Dr Wayne W. Dyer¹. Une femme, ayant centré sa vie sur le tao, avait trouvé par hasard une pierre

1. D'abord en psychologie, psychiatrie puis de la renommée internationale, il est l'auteur de nombreux best-sellers sur le développement personnel.

précieuse lorsqu'elle était assise près d'un ruisseau dans les montagnes. Elle avait déposé l'attide de grande valeur dans son sac. Le jour suivant, un voyageur affamé s'approcha d'elle et lui demanda quelque chose à manger. Alors que, touchée par le dévouement de cet homme, elle mettait la main dans son sac pour y prendre un morceau de pain, le voyageur aperçut la pierre précieuse et pensa qu'elle pourrait lui fournir la sécurité financière pour le reste de sa vie. Il demanda à la femme de lui offrir ce trésor, et elle le lui remit en même temps qu'un peu de nourriture. Il partit, tellement heureux de sa chance, sachant qu'il était maintenant en sécurité. Mais quelques jours plus tard, il revint vers la femme sage. « J'ai réfléchi, lui dit-il.

Même si je sais à quel point cette pierre est précieuse, je vous la rends dans l'espoir que vous pourrez me donner quelque chose d'encore plus précieux. » « Qu'est-ce que cela serait ? » questionna-t-elle. « De grâce, donnez-moi ce qui est en vous et qui vous a incitée à m'offrir cette pierre. »

Nous ne sommes pas loin de la bienveillance, car la compassion aussi consiste à vouloir le bien des autres, leur bonheur. La compassion, loin de l'idée de se sacrifier pour les autres, consiste à agir au mieux, selon ses possibilités. Autant dire que, dans les contextes professionnels que nous sommes amenés à vivre au quotidien, la « compassion » n'a pas naturellement sa place. Je n'ai pas souvent vu de cadres « compassifs » avec leurs équipes. J'ai plutôt été témoin du contraire. Me revient en mémoire le cas d'une chef d'entreprise ayant appris le décès du mari de l'une de ses collaboratrices. Elle demanda à son assistante d'envoyer un bouquet de fleurs à la veuve, mais ne put lui accorder un jour de congé. Elle n'avait pas le temps !

La compassion, loin de l'idée de se sacrifier pour les autres, consiste à agir au mieux selon ses possibilités.

Être humble

Le responsable politique, le chef d'entreprise, le champion, l'acteur, tous partagent cette merveilleuse chance d'avoir accès à un certain « rang » social. Les hommes du succès partagent aussi la tentation de ne plus se souvenir d'où ils viennent, du parcours qui les a amenés à où ils sont. Car le succès et le rang social vous octroient des avantages : les avantages des « grands ». Lorsque j'ai créé ma première entreprise, Congruences, en 1991, j'ai été sélectionné dans le cadre de Novatè, le pôle des entreprises innovantes, lesquelles sont créées par un comité de labellisation lié au conseil général Rhône-Alpes, à la chambre de commerce et d'industrie de Lyon et à un cercle d'entreprises et d'organisations sou-

**L'humilité est « terrienne ».
C'est la poussière de nos
propres origines, que nous
partageons tous.**

tenant, ou œuvrant dans la création d'entreprises innovantes. En 2012, quand j'ai pris la présidence de ce comité de labellisation, je me suis retrouvé projeté comme, finalement par grand-chance, mais ce « mes gratitude » peut donner l'illusion

d'être important. On vous appelle « président », vous avez une (petite) zone d'influence.

Depuis que je prés de ce comité, je n'ai jamais abordé une sélection sans avoir soigneusement préparé les dossiers. Je me rappelle trop par où je suis passé lors de ma propre intronisation. Pas une fois je n'ai conseillé ces porteurs de projets sans me souvenir de mes débuts avec humilité. L'humilité est « terrienne ». C'est la poussière de nos propres origines, que nous partageons tous. L'humilité est aux antipodes de l'orgueil. Elle ne touche pas à la notion d'ambition. Vous pouvez être ambitieux et rester humble. L'humilité est une qualité qui se remarque très rapidement et qui participe d'une relation de gentillesse et de confiance. Voir un homme humble est sécurisant. Ça laisse de la place pour l'autre, à côté. La modestie

et Crève-Yellès

est une démonstration d'humilité. Mais, attention, le modeste n'est pas forcément humble. L'humilité est totalement dépourvue d'orgueil.

L'humilité est aux antipodes de l'orgueil. Elle ne touche pas à la notion d'arrogance. Vous pouvez être ambitieux et rester humble.

Exemple d'humilité à forte valeur managériale ajoutée

Un de mes proches clients, Fabrice, m'a toujours impressionné par son humilité. C'est une drôle d'histoire que la sienne. Il est fils d'un chef d'entreprise visiblement tout-puissant, lui plaçant la barre tellement haut pour son rejeton – sans s'en rendre compte bien sûr – que celui-ci avait beaucoup de mal à exister dans

Voir un homme humble est sécurisant. Ça laisse de la place pour l'autre, à côté.

l'ombre du père. Bêta se l'adolescent, Fabrice est bagarreur. C'est sans doute sa manière à lui d'exister en tant qu'homme. Il se bat souvent, pas pour sa survie, mais bien pour trouver sa place. Il joue des coudes et... du coup de boule. Son nez en garde d'ailleurs des traces. Un jour, il a alors tout juste 18 ans, il se bagarre à la sortie d'une soirée bien arrosée. La bagarre est violente et son ennemi reste à terre. Fabrice sombre dans le cauchemar. Sans ancre, il se présente le lendemain au PRL, le centre de recrutement des légionnaires, pensant ainsi échapper à une éventuelle sanction. C'est un grand gaillard, il est sélectionné et s'engage. On sait pas ce qu'est devenu le gars avec lequel il s'est battu et cette pensée le hante longtemps. Jusqu'au jour où, légionnaire en poste, il apprend, avec stupeur mais bonheur, que son ennemi laissé sur le flanc est bien vivant et en bonne santé. Ce qui le décide à écouter son passage à la Légion étrangère. Lorsqu'il revient à la

vie civile, il trouve un nouveau job : opérateur logistique. Entendez travailler en usine, charger et décharger des palettes, préparer des commandes. Il passe par tous les métiers de la logistique, travaille de jour comme de nuit, commence à prendre du grade en devenant chef d'équipe, puis responsable d'activité. Il évolue ensuite vers un poste de responsable d'exploitation, pour enfin accéder au poste de directeur de site. Le fils rejoint le père dans le rang des « responsables » et l'en est fier. Son passage par tous les échelons de l'activité l'a marqué. Il sait que la seule manière de comprendre son entreprise, c'est de la vivre d'abord sur le terrain. Sur tous les terrains.

Lorsque nous travaillons ensemble, Fabrice est à la tête d'un prestigieux site logistique. Ce site est un gros bateau, fonctionnant en flux tendu. Une fourmilière. Tout le flux des produits frais de la région yoma se passe entre les mains des opérateurs, de la moindre cerlette au plus frais des fromages. C'est un site tellement sous pression que, lors de la nomination de Fabrice à sa tête, la tension sociale est perceptible. Nous sommes dans une politique du « toujours plus » ; les objectifs augmentent en cadence et en qualité de service, tout ce qui se tendent le marché et la concurrence entre grandes surfaces. Le site logistique est, si on l'observe de près, le réceptacle, le haut-parleur des tensions de son marché. Le rôle du directeur de site est complexe. Il doit être gestionnaire bien sûr, mais aussi manager. En un mot : un sacré surhomme. Il gère en trois-huit pratiquement 500 personnes, dont une grande majorité d'opérateurs ; des femmes et des hommes ne faisant pas toujours ce métier par plaisir, mais bien souvent par dépit ou par facilité : le travail est dur, mais il permet d'avoir des horaires inté-

ressant du temps pour soi ; il nécessite un peu de concentration, mais pas de culture générale. Bref, il demande surtout d'avoir une bonne forme physique et de l'intelligence opérationnelle, de la débrouillardise.

Pour gagner la confiance de ses équipes, il leur fait confiance. D'emblée, il ne change rien, là où tout le monde s'attendait à un wagon de chamboulements.

Lorsqu'il prend son poste, Fabrice fait comme à son habitude pour gagner la confiance de ses équipes : il leur fait confiance. D'emblée, il ne change rien, là où tout le monde s'attendait, comme à l'arrivée de chaque nouveau boss, à un wagon de chamboulements. Il veut comprendre comment les uns et les autres fonctionnent ensemble, comment les us et coutumes se sont mis en place. Il fait connaissance avec ses hommes et va, durant deux mois, travailler avec chacun d'eux, de jour comme de nuit : quitter sa cavale de patron, son blazer de directeur pour enfiler ses chaussures de sécurité, son bleusen et sa tenue d'opérateur (ça pue si moelle, pas ce lui qui comporte le stéré « stail »). Certains lui demanderont même qu'il est. Il montre, démontre : « Si on nous dit, que ce qu'il va réclamer d'eux, il est capable de le faire. Il se rend également compte qu'il y a des choses qu'il devra enlever de derrière. Il gagne la confiance des gens et confie, même après cette période de démarrage, de travailler régulièrement avec les uns et les autres, il les tutoie, et il est employé. Bref, il est ACCESSIBLE, humainement accessible. Il est resté un homme, avant d'être un patron. Il a l'humilité de celui qui connaît ce dont il parle.

Il a l'humilité de celui qui connaît ce dont il parle. Sa porte est toujours ouverte. Il est respectueux et se fait respecter. Mais plus comme le légendaire, plus comme le gamin qui lance des coups de tête. Il est à l'écoute, il est bienveillant, il est honnête, il respecte sa parole. Il sait biencher. Il s'écroule, à tel point que, socialement, le calme revient, au moins jusqu'à son départ.

André dit : fait de ne jamais oublier d'où l'on vient, être humble, c'est incarner ce que l'on est, ici et maintenant, simplement ; sans prétention ni ornerie. On peut avoir un poste élevé, mérité. Être humble, c'est assumer ce poste sans prétention.

Il est ACCESSIBLE, humainement accessible. Il est resté un homme, avant d'être un patron. Il a l'humilité de celui qui connaît ce dont il parle.

Être humble, c'est incarner ce que l'on est, ici et maintenant, simplement ; sans prétention ni ornerie.

Exemple de manque d'humilité à valeur politique absente

Nous avons tous vécu, dans les guéguerres politiques de l'élection présidentielle de 2012, les passes d'armes entre la droite et la gauche traditionnelle. Certains ont souhaité l'arrivée du nouveau président, avec beaucoup de ferveur et, sans doute, beaucoup d'illusions. C'eût été d'ailleurs pareil avec un président de droite. Mais celui-là, ce gauche fouet concept emêré d'être de droite ou de gauche, la France ne pouvant réellement se construire que sous la forme d'un « mariage, par exemple », nous laissa penser qu'il serait un « président normal », se souvenant avec humilité d'où il venait. Un homme de la terre, d'une région simple. Un homme tout simple. Pourquoi pas, après tout. Au-delà de ce positionnement marketing, destiné à l'événement de son concurrent direct, on peut penser qu'il y eut un soupçon de volonté sincère.

Les premiers temps de son mandat, les déplacements de notre président se firent « simplement » en TGV ou en « petit » avion. Il n'insista surtout pas l'Airbus de son prédécesseur de droite. Souvenez-vous, sous le règne sarkozien, les sarcasmes politiques, les petites piques, relayées par Laurent Fabius blémant la stupidité d'avoir acheté cet Airbus, achat disproportionné par rapport à la situation financière de notre pauvre pays.

Mais voilà, en Hollande, l'homme se fit vite au costume et, un jour, il fut décidé d'utiliser le beloiseau. C'était quand même tant d'avoir ce merveilleux outil, posé là, sur le tarmac, à disposition. Lors d'un voyage présidentiel dans l'Airbus, Laurent Fabius fut interviewé par un journaliste : « Vous disiez que cet avion, c'était du grand n'importe-quoi. Et aujourd'hui, vous l'utilisez ? » Réponse de l'intéressé en substance : « Finalement, ce que je disais, c'est du passé. » Si vous visionnez les images sur YouTube, vous venez à quel point l'homme manque profondément d'humilité et est

© Christophe Yvelles

« incongruent », ce qui laisse un goût amer à celles et ceux qui en sont les témoins.

L'un de nous a l'idée de raconter cette anecdote pour faire de la politique. La droite, que la quelle soit, souffre des mêmes maladies et présente les mêmes symptômes. Ce cur est frappant, mais nous y reviendrons dans le chapitre suivant, c'est de constater que chacun n'est pas conscient de ce qu'il crée dans son propre bordel. Être enfermé dans son milieu, en ne pratiquant plus l'empathie, la bienveillance, la curiosité gâche les hommes. La bienveillance, la curiosité de l'autre et la relation de gentillesse indispensable à la confiance, gâche les hommes.

Être enfermé dans son milieu, en ne pratiquant plus l'empathie, la bienveillance et la curiosité gâche les hommes.

Pratiquer la gratuité et le don

Il faut agir « *sans but ni esprit de profit* », comme le dit Alexandre Jollien en reprenant le terme japonais *mushotoku*, qui signifie « *esprit qui ne cherche pas à gagner* ».

Celui qui cherche l'alchimie de la gentillesse se doit d'être capable de pratiquer la gratuité, c'est-à-dire agir sans attendre de contrepartie.

Celui qui cherche l'alchimie de la gentillesse se doit d'être capable de pratiquer la gratuité, c'est-à-dire agir sans attendre ce

1. *Rembrandt de l'abandon, op. cit.*

contrepartie. Cet acte, de son de soi provoque toujours, chez celui qui le reçoit, un pas vers la confiance et un sentiment de sécurité. Parce qu'un individu capable de gratuité ne peut pas être fondamentalement mauvais. Attention, nous parlons ici de gratuité totale, pas de l'ambiguïté de la relation « donateur/receveur ». Le cadeau, le

Un individu capable de
gratuité ne peut pas être
fondamentalement mauvais.

geste fait marient souvent l'heureux re-
ceveur dans une situation consciente ou
inconsciente de débiteur. Et inconsciem-
ment, le généreux tombe parfois dans
une logique de retour attendu, même

s'il est l'inverse. Ce qui est une réaction naturelle, humaine.

La gratuité, c'est aussi s'appliquer à faire au mieux de que nous
sommes en train de réaliser, ici et maintenant ; c'est se concentra-
lier sur l'act on immédiate, sans égoïsme, la fixation mentale sur
une éventuelle forme de retour. Nous parlons donc d'une double
g auité :

- une gratuité universelle, qui consiste à agir ici et maintenant,
en étant concentré à 100 % sur l'instant présent ;
- et une gratuité qui a trait au fameux *mushotoku* et qui consiste
à agir sans attendre de contrepartie.

Concentrons-nous sur ce second point, parce qu'il est souvent le
mieux admis, le moins « philosophique ». Il touche aux comporte-
ments humains, et notamment à ceux qui se font rares à l'époque
du tout-business, du tout-profit. Celui qui n'attend rien en retour
de ses actes est sécurisant. Mais rendez-vous compte : ce com-
portement est tellement rare, tellement « déplacé » dans notre
environnement que celui qui l'a est parfois soupçonné de manipu-
lation... Il n'est pas normal, aujourd'hui, de donner gratuitement.
On dit même, dans certains contextes, que ce qui est gratuit n'a
pas de valeur ! N'est-ce pas absurde ?

Exemple de gratuité mal comprise

On nous apprend, en école de commerce, à fixer, quoi qu'il arrive, un prix pour tout service rendu. Lors de mes premières conférences, au sujet de mon premier livre, *Manager humain, c'est rentable !*, je proposais d'animer des soirées sur le thème de l'humanisme en entreprise. Bien sûr, les associations et les entreprises que je contactais me demandaient le prix de ma prestation. Mon premier réflexe fut de dire qu'elle serait gratuite, hormis les frais de déplacement à la charge du demandeur. Et les premiers rejets furent... négatifs ! Je changeai donc mon fusil d'épaule et décidai de tester l'inverse : passer de la gratuité à un prix correspondant à une « haute valeur ajoutée ». Tout en étant cohérent, congruent devrais-je dire, avec la réalité des prix du marché, le prix de la soirée fut fixé avec, en outre, une prise en charge des frais de déplacement et la possibilité de vendre mes livres sur place. À mon grand étonnement, la conférence se vendit, sans aucune mise en doute de son contenu. Je trouve ça à la fois triste car donner de son temps, donner de soi est primordial. En même temps, me direz-vous, tout travail mérite salaire. D'où la perversité de cette notion de gratuité.

Quand nous évoquons la gratuité, c'est du don du cœur que nous parlons, et non d'un concept intellectuel ou économique. Il n'y a pas d'attente de retour. Le don est *GRATUIT*. Sans cette gratuité, il est tout sauf un don !

1. Franck Martin, *Manager humain, c'est rentable !*, Le Bœck, 2008.

Être passionné de rencontres et d'ouverture à l'autre

Lors de ma première lecture du livre du dalaï-lama *L'Art du bonheur*, j'ai été frappé par son envie de rencontres et son ouverture à l'autre, par sa curiosité extrême et la gentillesse dont il est capable. Lorsqu'il descend dans un hôtel, il passe beaucoup de temps avec les « sans-grade » – femmes de chambre, concierges, hommes de service –, qui sont eux-mêmes surpris par sa gentillesse et sa sollicitude. Ces qualités se remarquent chez les gens accessibles et simples, qui sont en général leaders et en dehors d'un système hiérarchique. Ils savent qui ils sont réellement, au fond, sans le grade. Ce sont des Lech Wałęsa à l'époque de Solidarność, des Nelson Mandela avant qu'il ne préside l'Afrique du Sud, des Gandhi. Et, au-delà de ces hommes connus, des chefs d'entreprise authentiquement simples, les pieds sur terre, sans effet de costume ni comportement d'apparat... Des gens qui ne font pas nécessairement parler d'eux. Certains hommes politiques qui, souvent, d'ailleurs, refusent ou refusent pas leurs nombreux avantages.

Reprenons la phrase d'Albert Jacquard : « *Toute rencontre comporte un risque. Une généreuse, c'est s'offrir ce risque.* » La rencontre fait toujours peur. On imagine souvent, par réflexe, le pire. Parfois même, la différence, ou, au moins, celle que l'on présume, éloigne. J'aime personnellement toutes les formes de rencontres.

1. Dalaï-lama, *L'Art du bonheur*, 161 p., 2000.

Dans le cadre de mon travail, je suis profondément touché lorsque je découvre de nouveaux contextes, décalés culturellement, professionnellement, voire totalement inconnus.

Mon récent séjour en Tunisie m'a émerveillé. J'y suis parti pour une mission humaine, bien

plus que managériale. Auparavant, j'avais déjà exercé à l'étranger, mais avec des équipes européennes – des gens connus, des modes de fonctionnement « bien de chez nous », c'est-à-dire culturellement sans surprise. Parfois même, des personnes que je fréquentais en France avant leur expatriation. Mais cette fois-ci, pour la première fois, mission m'était confiée de travailler avec des « autochtones », en immersion totale. Plonger dans la réalité pour comprendre ce qui se passe réellement, au quotidien entre gens de cultures différentes et gommer les dysfonctionnements, quel challenge ! Cela s'avérera être une des missions les plus enrichissantes de mon expérience. Mais je tiens à préciser que je pratique une méthode décalée au regard des cabinets et entreprises de formation ou de conseils « classiques ». Je suis dans une culture du management « humaniste », tournée à 100 % vers l'homme. Pour moi, cela a un vrai sens. Il ne s'agit pas d'une érième phrase prononcée en séminaire de management, où le PDG d'une structure va rappeler – sans que personne n'écoute réellement – que la première force vive d'une entreprise, ce sont les hommes ! Non, ça, tout le monde est capable de le dire. Il s'agit, pour moi, de faire de l'humain la où d'autres font du management, en employant les attitudes que je m'évertue à défendre tout au long de ce livre. Une rencontre, ça se fait humainement, pas hiérarchiquement. Une rencontre, ça se fait avec les tripes et le cœur, pas avec des process. Une rencontre, ça présente le risque de s'ouvrir et de se dévoiler à l'autre, sans cela, pas de rencontre, juste un contact, une entrevue. Une rencontre, c'est une aventure généreuse qui est tout sauf super ficelle. Lorsque je détiens une mission, quel qu'en soit le thème, mon premier geste, dans l'entreprise, consiste

Une rencontre, ça se fait humainement, pas hiérarchiquement. Une rencontre, ça se fait avec les tripes et le cœur, pas avec des process.

à rencontrer les gens, je le fais dans le cadre non pas d'audits, mais de tête-à-tête, ni j'aborde tous les thèmes, sans restriction. J'écoute, à l'ord. Je rassure parfois sur ce que je vais faire, ou ne pas faire, sur les notes que je prends. Et je parle beaucoup. En oui, je donne aussi ce moi-même. Une rencontre, c'est pluriel. Ça se fait à deux. Il y a des choses qui, par évidence, par nécessité, se partagent et se jouent au minimum à deux : échange, projet, connivence, complicité, union...

Bon, ne nous « emballons » pas et retournons à nos moutons. À Tunis, j'ai fait de merveilleuses rencontres. Ce qui est étonnant, c'est que les sentiments se déclenchent souvent plus vite que les mots. Et d'autant plus si vous avez le tre vous la barrière de la langue, ou une langue commune, mais pas mariée de la même façon. Les Tunisiens parlent généralement un français universitaire : chaque mot est pesé, au plus près de son sens propre. Il faut souvent réexpliquer au pied de la lettre les expressions françaises pour faire comprendre les métaphores. Et puis, dans la culture arabe, musulmane en particulier, le respect et la confiance ont une place toute particulière. La gentillesse et la confiance *à priori* font entièrement partie de cette culture, ce qui semble parfois impensable dans certaines entreprises françaises. Alors, j'y « suis allé ». Et cela a amené de l'eau à mon moulin. Sans cette expérience de vraie rencontre et de confiance, impossible d'imaginer ce que chacun vit. Sans cette rencontre et de confiance, impossible de comprendre réellement, en profondeur, ce que représente le ramadan. Sans cette rencontre et de confiance encore, je n'aurais pas compris ce qu'est le mariage traditionnel, et la manière dont mon interlocutrice du jour, Ilhem, se préparait à vivre cet événement. Je n'aurais pas non plus su comprendre les liens entretenus avec le travail, expliciter certains comportements qui auraient pu paraître, aux yeux d'un profane, totalement décalés, voire absurdes.

Je vois d'ici les adeptes du management dur et dur prôner la distance, la froideur. « On n'est pas là pour avoir des amis », lancent parfois les plus attentifs d'entre eux. On ne vit pas dans le monde des Bisounours ! Et moi de rajouter, presque aussitôt : « Mais

ne serait-ce pas plus agréable de travailler avec des amis ? » La rencontre permet cela, quand elle est vécue en toute sincérité. Mais elle nécessite de se livrer, sans arrière-pensée ni trahison, en confiance. La rencontre est un instant magique où, parfois, les mots ne servent à rien, ne sont pas suffisamment puissants pour décrire ce que l'âme et les cœurs ressentent. La magie naît des rencontres improbables et de la gentillesse entre les êtres humains.

La magie naît des rencontres improbables et de la gentillesse entre les êtres humains.

Exemple d'ouverture essayée... et adoptée !

Marie, son diplôme de l'ED-HEC en poche, souhaite se lancer rapidement dans la vie active. Elle décroche un stage chez Studio Canal, mais il ne commence pas avant quelques mois. Pas de temps à perdre pour cette jeune femme passionnée de *road trip* et de découverte. Elle a d'abord l'opportunité de partir là où vont les jeunes du moment : en Australie. Puis, non satisfaite de rentrer au bercail, sans doute trop « contrôlable », elle se fait un vrai *trip* amical et aventureux en Asie. Elle y découvre le goût de l'aventure humaine. Il faut vous dire que, sous ses airs de jeune fille bourgeoise, elle a gardé sa naïveté enfantine et des qualités de contact incroyables. Elle est naturellement un pot de miel dont les abeilles raffolent. Elle a une capacité d'écoute dont de nombreux entrepreneurs pourraient s'inspirer. Là où elle passe, elle fait l'unanimité, que ce soit dans une entreprise australienne, dans une association ou dans son école.

Après quoi, elle s'apprête à vivre une expérience altruiste : le part au logo pour une mission humanitaire, et part de sa poche pour donner d'elle-même. Elle va vivre comme dans l'émission *Rendez-vous en terre inconnue*, mais sans les flashs des caméras : tu

vrai, de l'authenticité, loin des calculs et petits arrangements de carrière. Là où tout est brutal comme la nature, à l'état pur. Marie débute en faisant casse à des enfants âgés de 6 à 15 ans qui ne parlent pas un mot de français, exceptés ceux qui en ont quelques notions, inculquées à coups de craies sur l'ardoise par les professeurs. Elle en revient bouleversée.

**Donner encore et encore
de soi-même, s'impliquer
réellement dans la relation
à l'autre, c'est ce qui permet
de créer une Rencontre.**

Donner encore et encore ce somméme, s'impliquer réellement dans la relation à l'autre, c'est ce qui permet de créer bien plus qu'une relation de respect, de gentillesse et de confiance : une Rencontre. Celle dont on se souvient

parfois toute une vie. Marie s'est rencontrée elle-même en servant dans ses bras le petit Darnacé, habitant du village de Ozor, Béarn. Darnacé a pleuré toutes les larmes de ses petits yeux malades et de son corps le jour du départ de sa bien-aimée. C'est cela, une belle rencontre humaine. Là, pas besoin de mots quand le tout-petit s'endort dans vos bras, en confiance et assuré d'un repos protecteur. Pas besoin d'ardoise. Les mots de la rencontre sont les mots du cœur. Comme une musique vous apaise. C'est ce à quoi on rencontre !

Alors, même s'il n'y a pas le dépaysement dû aux kilomètres parcourus, il peut y avoir cette magie. Il suffit d'oser, au quotidien. Et, il suffit de prendre conscience de ce qui, inconsciemment, peut bider notre élan vers les autres :

- parfois, nous croyons connaître l'autre, son histoire, ses besoins, ses valeurs, son vécu. Or, nous ne le connaissons pas, ou mal ;
- parfois encore, nous sommes tellement centrés sur nous-mêmes que nous pensons bêtement, stupidement, que l'histoire, les besoins, les valeurs, le vécu de l'autre sont les mêmes que les nôtres ;
- d'autres fois, notre égocentrisme culturel nous fait oublier que tout le monde ne fonctionne pas de la même façon : tout le monde ne rêve pas d'une promotion, d'une belle maison, d'une magnifique voiture, de grandes responsabilités ;

- enfin, l'autre peut nous sembler tellement loin, tellement différent de nous-mêmes que nous refusons la rencontre. Nous présupposons ce qu'il va nous apporter de négatif. Nous imaginons ce qu'elle risque de nous enlever de nous-mêmes, ce que nous risquons de perdre dans cette rencontre.

Voilà ce que nous pouvons souffrir. L'autre fait peur. Nous conservons ce réflexe de « peur de l'autre » depuis la nuit des temps, sans même songer à la façon dont l'autre peut nous enrichir de ses différences. Elles sont là où nous ne les attendons pas. Elles sont nichées là où personne ne cherche. C'est une merveilleuse aventure que de se mêler à elles. Et si tout, encore une fois, cela rassure, cela met en confiance de voir quelqu'un d'« important », un grand, un supérieur hiérarchique, accoster, que d'oser, rechercher la rencontre. Soyez donc généreux !

Nous conservons ce réflexe de « peur de l'autre » sans même songer à la façon dont l'autre peut nous enrichir de ses différences.

Être patient

Le dictionnaire décrit la patience comme la « *vertu qui consiste à endurer avec constance et résignation les vicissitudes* ». Ou encore, définition plus poétique : « *tranquillité avec laquelle on attend ce qui tarde à venir ou à se faire* ».

Pour que la rose éclore, il lui faut de la bonne terre, de la lumière, de l'eau et... du temps. Attendre tranquillement.

1. Source : www.cnrtl.fr
2. *ibid.*

L'homme qui est patient rassure. Celui qui rassure crée la confiance, car il sécurise aussi.

Quand toute une économie, une équipe, une organisation attend, il n'est pas évident de partager l'idée qu'il faut « patienter ».

Distinguons deux temps :

- Le premier concerne l'action à entreprendre. La rose, avant que d'ouvrir, ne la voit éclore, nécessaire que celui-ci prenne soin du rosier tout au long de sa croissance. Rien ne servira de tirer sur la tige. Comme le disait mon grand-père : « Il ne sert à rien de tirer sur les poireaux pour les faire pousser ».
- Le second temps, c'est celui qu'il faut se donner pour voir aboutir avec tranquillité « ce qui tarde à venir ou à se faire ».

Il faut de la patience et du temps pour voir éclore le fruit de son travail.

De même que la pousse d'une fleur nécessite de la patience, il faut donner le temps au temps pour que naisse l'aldhimie dans la relation de gentillesse.

Exemple de patience « gain de temps »

Lorsque j'ai travaillé avec le groupe Accor, j'ai suivi Catherine, une responsable commerciale « grands comptes ». Elle venait tout juste de « prendre sa place », terme technique pour signifier la prise de poste d'une zone géographique plus ou moins large. Outre le fait qu'elle connaissait très bien son métier – elle était, en quelque sorte, « née » dedans –, elle avait d'autres savoir-faire que le commerce pur car elle avait aussi été « *revenue manager* », métier de

synthèse et de logistique commerciale destiné à mieux organiser le *cross-selling*, l'intelligence commerciale sur une « place ». Bref, Catherine sait qu'il faut du temps non seulement pour connaître sa zone, mais aussi pour rencontrer, créer une relation de confiance avec ses prospects et clients. Oui mais voilà, son boss a des objectifs élevés. C'est bien pour cela qu'il s'est « payé » une « top pro ». À qui il fait à *priori* confiance. Néanmoins, lorsque au bout de trois mois aucune nouvelle affaire n'a encore été signée, il ne peut s'empêcher de... perdre patience. Catherine, de son côté, est sûre d'elle. Elle rassure notre impatient, lui dit que ce qui devait être fait a été fait et que ce qui devait encore être entretenu l'a été. Pas un instant de « magie noire » ou d'incantation, pas de « je m'en remets à Dieu ». Non, que du factuel. Comme un athlète bien préparé arrive face à l'événement avec une grande confiance en lui, parce qu'il a fait tout ce qu'il était en son pouvoir. Le reste, c'est de l'alchimie : l'art, l'équilibre, le savoir « y » faire qui font toute la différence. Et, comme par magie, les contacts de Catherine commencent à frémir. La patience commence à payer amplement, encore plus que ce qu'elle imaginait. Le terrain était sans doute plus fertile qu'elle ne le pensait. Elle dépasse ses objectifs. Et son patron est définitivement en confiance. Sur tout, il est respectueux de cette grande pro.

Bon, il faut bien l'avouer, la patience a ses limites. Il ne s'agit pas de continuer d'attendre en vain. Difficile de trouver l'équilibre entre notre réflexe d'enfant tout-buisant qui « veut tout et tout de suite » et l'apprentissage, parfois douloureux, de la vie, où nous découvrons, en fonction de notre éducation et de la persévérance de nos parents, que les choses se font à leur rythme. Et que ce rythme nous échappe parfois.

Pas facile d'être patient dans un monde pressé !

Pas facile d'être patient dans un monde pressé !

Faire preuve de gratitude

Il arrive, professionnellement, que la relation de gentillesse et de confiance que l'on a créée laisse naître une véritable affection. Du coup, cette relation, parfois indistincte, laisse entrevoir des « détails », ou plutôt des profondeurs, de personnalité que l'on ne soupçonnait pas. D'ailleurs, souvent, le « client » devient un proche. La relation « comme tante, commerciale » laisse alors place à une relation amicale, chaleureuse.

La gratitude est un « *sentiment de reconnaissance et d'affection envers quelqu'un. Une de reconnaissance envers quelqu'un dont on est touché à l'occasion d'un bienfait reçu ou d'un service rendu* ».

Exemple de gratitude « payante »

Gilles, pharmacien lui-même, est un ancien directeur d'une grosse société lyonnaise de pharmacie. Sans doute est-il plus sensible que d'autres aux maladies orphelines, car son épouse est atteinte d'une maladie qui ne laisse que peu de chances de rémission. Gilles croit au développement de traitements sur mesure, l'inverse de la « chimio » de cavelerie. Il sent, il sait qu'il peut aider à lutter contre ces maladies sournoises. Mais le groupe auquel il appartient ne souhaite pas développer cette piste « antidrastique », lui dit-on. Qu'à cela ne tienne, Gilles lance son bébé : une entreprise

1. 152.

biopharmaceutique, dont la mission est de mettre au point, puis sur le marché, des médicaments destinés aux maladies rares et graves. En quelques années, l'entreprise connaît une croissance extraordinaire, avec tout ce que cela comporte de difficultés : car la croissance doit être gérée. Elle pose des problèmes d'organisation, d'hommes, de structures et de *process*, mais aussi de management.

Mission n'est-elle de mettre en place un mode de management transversal par « projet » pour faire face à cette telle croissance que vit chaque salarié, en prenant en compte à la fois son histoire individuelle et son court – mais intense – passé dans l'entreprise. Dans ce défi, je constate à cet égard tous les acteurs sont investis, bien plus que dans n'importe quelle entreprise. Le principe même de ce type de médicament est qu'il est quasiment développé « sur mesure » pour un patient. Le secret médical – et occulte et impossible la personnalisation du malade. Mais, fréquemment, il est « surnommé ». On l'appelle Pierre, Paul, Caroline. On sait juste qu'il est un homme ou une femme, et qu'il a 18, 6 ou 56 ans. On le suit tous les jours, parce qu'on doit du moins faire en sorte que le médicament fonctionne, mais qu'on va le sauver ! Chacun suit la progression de la maladie après chaque phase de traitement. C'est un match contre la mort et la douleur qui se joue. Pas une industrie, une vente et du résultat. C'est la culture de Gilles, mais aussi celle de ceux qu'il a recrutés au fur et à mesure. Vous imaginez donc combien les femmes et les hommes sont engagés, parfois corps et âme.

Il m'est arrivé de consoler une chef de projet qui sanglotait comme une enfant. Elle avait perdu un proche,

C'est un match contre la mort et la douleur qui se joue. Pas une industrie, une vente et du résultat.

qu'elle n'avait jamais vu mais qu'elle soignait. Elle s'était attachée non pas à la personne – elle ne la connaissait pas –, mais à l'histoire de sa souffrance et à la croyance de cette seule possibilité de répit pour le malade.

J'accompagne l'entreprise de 2005 à fin 2007. Trois années durant lesquelles j'observe les progrès des uns et des autres. Gilles

cherche, depuis quelque temps déjà, à faire entrer dans son capital des investisseurs internationaux qui pourront donner à son projet une dimension transcontinentale. Il gère, en parallèle, des difficultés personnelles et familiales qui auraient découragé plus d'un surhomme. Et il a récemment découvert, lors d'un séminaire de direction, que l'on pouvait, devait même, montrer ses sentiments, et que cela permettait aux gens de comprendre vraiment l'homme, au-delà de la stratégie ». Il a changé en trois ans. Il est définitivement sorti du mode de management « grande structure » pour adopter une attitude plus ouverte et plus généreuse. Bien sûr, comme tout être humain, il aique parfois des colères et se laisse céborner par ses sentiments, mais il rattrape toujours « le coup ». Il sait être leader et visionnaire, tout en recrochant comme un mariage.

Gilles m'explend, en aparté, que son projet de développement à l'inte national est e-tran d'abeau. Ça y est, il a... le mot est difficile à prononcer... venu, créé, négocié. À un groupe US, qui se paie avec cette entreprise un développement assuré. Bon réseau, bons produits, bonnes équipes. C'est aussi, pour Gilles, le moment de mettre sur orbite son oeuvre, mais surtout le moment de se recrocher sur ceux qu'il aime par-dessus tout : ses deux fils et sa femme. De son « oeuvre », il touche une cagnotte somme. Et comme il sait qu'il n'aurait pas réussi sans le travail de ceux qui ont participé à l'aventure, il tient à leur offrir – alors que rien ne l'y oblige –, par reconnaissance et gratitude, une belle part du gâteau. Il veut les remercier d'avoir supporté, dans la droite ligne de ses valeurs, un projet aussi humanement ambitieux, avant d'avoir – aussi – été un projet financièrement fructueux. Mais, comble du comble : lorsque Gilles propose aux selerés, plusieurs mois avant de réaliser la vente, de leur distribuer un bon nombre d'actions, dans le cadre d'un plan actionnarial, ceux-là même qui toucheront par la suite un petit pactole rélent. Ils auraient été bien plus sensibles à une augmentation. Oui mais, bientôt, quand ils regarderont leur compte en banque, ils éprouvent à leur tour de la gratitude !

et Crève-Yellès

Penser « positif »

Le gentil, qui inspire confiance et respecte ses relations, a aussi une extraordinaire manière de penser, parler et agir « positif ». Il est naturellement

L'homme authentiquement positif transmet un vrai sens créatif, constructif. Il pense « comment », avant de chercher « pourquoi ».

orienté « solutions ». Il est tourné vers le futur, ce qui permet de ne pas remuer le couteau des problèmes dans la plaie des organisations. L'homme authentiquement positif transmet, un vrai sens créatif, constructif. Il mobilise ceux qui sont affectés par une problématique ou touchés par un projet qui les bloque. Il pense « comment », avant de chercher « pourquoi ». Il cherche « comment » atteindre l'objectif. Ce qui l'intéresse, c'est le processus de résolution, bien plus que la cause, l'origine du « ma ».

Qu'il est facile de parler pendant des heures d'un « état problème » ! Regardez la télé et constatez. Écoutez nos politiciens et reconstatez ! Accablant. D'autant plus que le débat « négatif », la feuille des bas-fonds, fait receller.

La recherche d'une solution, en étant axé sur le process, permet de parler des causes avec légèreté et sans culpabilité, avec respect et sans critique. Je pars du principe, comme annoncé plus haut, que ce qui a été fait, l'a été en croyant faire du mieux. Peut-être les personnes concernées l'ont-elles regretté quelques secondes ou

La recherche d'une solution, en étant axé sur le process, permet de parler des causes avec légèreté et sans culpabilité.

quelques minutes après. Mais il n'en demeure pas moins que le choix d'agir de la sorte était le meilleur pour elles, à cet instant là. Rester « positif », c'est donner cette chance de continuer d'avancer, ensemble, rassemblés, malgré les difficultés.

Avez-vous remarqué que nous avons deux façons de considérer le mot « problème » ? Le « problème », c'est la logique « qu'est-ce posée/solution à trouver », d'être à nos mathématiciens et l'asant, appelé à une volonté positive. Mais, avec le temps et l'évolution du langage, le « problème », c'est aussi devenu par extension le souci, la difficulté, l'ennui, qui n'impliquent pas nécessairement la recherche d'une issue et face auxquels nous avons tendance à rester passifs. Nous finissons par nous habituer à « expertiser » un problème, plutôt qu'à en trouver la solution. Nous sommes éduqués à penser « audit ». Nous cherchons à comprendre. Comprendre d'où viennent les problèmes, comment ils se manifestent, quelles sont les conséquences financières, commerciales, sociales qu'ils entraînent, et qui en impute la faute.

Où, en posant des questions « centrées problème », nous mettons nos interlocuteurs dans une position désagréable. Ils se retrouvent enfermés dans ledit problème, sans vision sur ce qui pourrait le remplacer, focalisés qu'ils sont sur ce qui ne va pas. Et lorsqu'une équipe réfléchit de cette façon, on se bloque et sur le « pourquoi » de ses problèmes, elle perd son énergie, sa motivation. Chacun se sent pris à partie, jugé, et est tenté de se justifier, voire d'excuser. Impossible, dans ces conditions, de créer et d'entretenir une relation de gentillesse et de confiance. En outre, il est difficile de parler vraiment de ce qui ne « marche » pas, de « remuer la boue », car les dysfonctionnements et leurs causes réelles demeurent souvent des « non-dits ».

C'est bien sur ce le pivot angulaire majeure – passer du « pourquoi » des problèmes au « comment »

Rester « positif », c'est donner cette chance de continuer d'avancer ensemble, rassemblés, malgré les difficultés.

faire pour en sortir – que notre vision doit se fonder. Les hommes sont guidés par leurs objectifs. Ils peuvent mobiliser des ressources insoupçonnées quand ils ont une représentation concrète de ce qu'ils veulent réaliser. Ils sont capables non seulement de visualiser leurs buts, mais aussi de définir les étapes clés et les rôles de chacun pour les atteindre.

Penser « positif » peut engendrer un changement profond. Cela vous oblige à donner de vous-même, avant de dévaliser la procédure. Ça a peut-être en cause des années d'éducation et de culture communes.

La réalité est ce qu'elle est. Vous seul avez le pouvoir de changer non pas cette réalité, mais l'idée que vous

vous en faites. À vous de voir dans le pire de ce qui vous arrive le meilleur que vous pouvez en tirer et en retenir.

À vous de voir dans le pire

de ce qui vous arrive le meilleur

que vous pouvez en tirer et en retenir

Exemple de vision positive en pleine spirale négative

Je ne repellerai longtemps mon ami Jacques et son rendez-vous manqué à Strasbourg, pour ce qui devait être la plus grosse affaire de sa carrière. Il l'a signée finalement, cette affaire, mais elle a failli être le théâtre du plus grand drame de la vie de ses proches. 20 janvier 1992. La date ne vous dit sans doute rien, mais elle est à jamais ancrée dans la mémoire de Jacques. Ce 20 janvier, il quitte son bureau pour se rendre à l'aéroport de Lyon. Son vol est aux alentours de 17 h 30. Habituellement, ce n'est pas le pire moment pour respecter le « timing » de l'enregistrement. Mais ce jour-là, il est pris dans des embouteillages. Triste, tempête dans sa voiture. Il va rater son avion et ne sera pas à l'heure pour signer son contrat. Peut-être n'aurait-il même jamais plus l'opportunité de le signer. Il est hors de lui, mais bien obligé de constater qu'il a raté son vol et, sans doute, son envol. Le vol Air Inter 148 pour Strasbourg, qui deviendra le fameux crash du mont Sainte-Odile. Comme dirait Lao Tseu, même dans le « tout négatif », il y a du positif.

Même dans le « tout

négatif », il y a du positif.

celui, dans les occasions minimes comme dans les plus stratégiques, sait considérer en positif ce que la plupart verraient en négatif : « excrocher », assumer, sécuriser et, surtout, inspirer ceux qui le côtoient.

Cette « magie », vous l'avez sans doute déjà ressentie lorsque vous rencontrez des gens qui semblent heureux, touchés par une sorte de grâce. Lisez, ou relisez, *Le mariage illusoire* de Richard Bach, celui-là même qui écrit : *Jonathan Livingston le goéland*¹. Vous y trouverez deux petites citations qui illustrent notre propos : « *Il n'est jamais problème qui n'ait un cadeau pour toi entre ses mains* » ; « *Tu cherches les problèmes parce que tu as besoin de leurs cadeaux* ». Thierry Mortfort, ancien directeur général des laboratoires Boiron, me jura un jour, lors d'une conversation : « Tu sais, Francis, l'entreprise est une usine à problèmes. Pourquoi s'en plaindre ? Non seulement je suis payé pour les résoudre, mais, en plus, c'est un vrai bonheur de pouvoir le faire ! » Thierry est l'un des plus charismatiques directeurs généraux que l'entreprise ait connus. Il n'y a pas de fumée sans feu... Le feu, relatif miel !

Être déterminé

L'chimiste, le chimiste – pas le jeune chimiste débutant, entendons nous bien – sait manier, équilibrer, harmoniser les attitudes que nous décrivons dans ces pages. Parce qu'il maîtrise celle qui permet aux autres de prendre toute leur valeur, la détermination. Une forme de fermeté, qui vient au-de-à et se traduit à l'intelligence relationnelle fondée, elle, sur la capacité de flexibilité et d'adaptation à l'autre et au contexte. Expliquons-nous.

1. Richard Bach, *Mesures*, 2010, 2000.

2. Richard Bach, *Jonathan Livingston le goéland*, Flammarion, 1998.

Lorsque vous vous engagez dans une démarche relationnelle et de gentillesse qui vous invite à « creuser », vous glissez parfois sur des terrains obscurs, mystérieux. Souvent même, la tâche semblera tellement ardue que votre premier réflexe sera de faire demi-tour, de prendre la fuite : d'abandonner, au sens de désertion. C'est un signe. Il faut bien des signes lorsque l'on veut devenir alchimiste. En voici un. Et un beau : la peur, celle qui vous fait prendre vos jambes à votre cou. Que seraient devenus nos grands hommes si, chaque fois qu'ils s'apprêtaient à présenter une nouvelle idée, une découverte scientifique, une volonté de changement, ils avaient fait volte-face, « piquette cacahuète » ? S'ils n'avaient pas fait preuve de détermination ? Pas grand chose.

La détermination est essentielle. Au même titre que le leader – politique, social, entrepreneurial – doit avoir une « vraie » vision de demain et de l'incertain, il doit aussi avoir la capacité (et donc la volonté) de « parquer, de manière consensuelle, relationnelle. Ce qui donne confiance, c'est la capacité à résister aux critiques des autres, mais aussi aux siennes propres. Lorsque vous avez « le monde entier contre vous », il est parfois difficile de faire preuve de détermination et de s'accrocher, contre que coûte, à ses idées.

François Bayrou en fait les frais. Nous le sentons « droit dans ses bottes », il défend, prévient et contre-tout – avec le d'un d'ancien béguin dont se moquent les médias et les « bien influencés » –, ses idées et ses propositions. Certes, il n'a peut-être pas le « ton » des hommes politiques du moment, mais il est déterminé. Il construit sa crédibilité. Il survit aux sales critiques. Il lui faut encore persévérer, dans un monde médiatique bien peu réceptif – sauf quand il le décide – aux idées nouvelles bousculant les idées reçues. Enfin, à notre (très) humble avis...

De la détermination, de cette solidité d'âme, naît le sentiment captivant, séduisant, de sécurité.

Ce qui donne confiance,
c'est la capacité à résister
aux critiques des autres,
mais aussi aux siennes propres.

**De la détermination,
de cette solidité d'âme, naît
le sentiment captivant,
sécourisant, de sécurité.**

l'esprit ouvert et positif tel que nous l'avons décrit plus haut, et que votre petite voix intérieure vous crie : « Laisse tomber ! », c'est à qu'il s'agit de persévérer, de s'attacher à sa volonté, de s'agripper à ses idées, d'être congruent. Dites-vous : « Je garde mon cap. Je fais un petit pas, tout petit, mais qui me montre que je suis encore déterminé. Il y aura, sans doute, un moment – demain, plus tard – où je pourrai faire un plus grand pas. Mais là, maintenant, je lente le PFFPPF le Premier Plus Petit Pas Possible. »

Du PFFPPF va naître votre crédibilité. Celui qui persévère là où tout le monde le donne perdant gagne non seulement l'estime de lui-

**Celui qui persévère
là où tout le monde
le donne perdant gagne
sa CRÉDIBILITÉ.**

même – ce qui n'est pas rien –, mais aussi l'estime des autres. Ah, quel sa CRÉDIBILITÉ ! Or, comme nous l'avons vu, sans crédibilité, pas de relation, de gentillesse. Et sans détermination, pas de crédibilité. Donc pas de confiance !

Etien sûr, écouter les critiques permet d'enrichir son action, de changer ce qui doit être. Mais, outre l'attention, doit rester la détermination.

La persévérance se trouve dans l'action, mais également dans la pensée qui guide l'action.

Exemple de niveaux de détermination

Premier niveau : la persévérance dans l'action

Lorsque j'ai travaillé auprès de la Fédération française de tennis, au Centre national d'entraînement Roland Garros, j'ai suivi les jeunes joueurs montants, les « espoirs ». J'ai participé de près à la naissance de l'équipe de France espoir, d'où émergeaient Nicolas Escudé, Sébastien Grosjean, etc. De si près qu'il m'est arrivé d'avoir mal aux tripes et la gorge serrée lors de certains matchs accrochés. Un jour – je l'avoue aujourd'hui, parotter moi Nicolas –, j'ai « lâché » le match avant qu'il ne soit fini. Au moment où l'ella t se battre jusqu'au bout, j'ai quitté le terrain, dégouté, blasé, désabusé, au score que je pensais irréversible : deux sets à presque rien. Un en l'yon de second set même, puisque l'adversaire de Nicolas bénéficiait déjà de trois balles de match. Mais le match n'était pas fini pour autant. Je me tais, malgré tout, les darmeurs : des cris, des silences. J'eus presque la tentation de revenir à ma place. Mais ma sensibilité (je ne parviens pas à regarder un match de foot, de rugby ou de tennis à enjeu) m'empêchait définitivement de retrouver chemin. Nicolas, lui, en grand champion, s'était accroché. Lors de cette phase finale d'un tournoi satellite en Espagne, il gagna l'une de ses plus belles qualifications.

Second niveau : la persévérance dans la pensée qui guide l'action

Autrement dit, croire en soi, croire en l'autre, avoir confiance en soi et dans ce que nous réserve la vie. Être déterminé, comme le souligne Alexandre Jullien, ce n'est pas s'attacher à des faux semblants et à des croyances somme toute peu réalistes, du type « Cette année, la croissance revient... » (Alexandre Jullien, lui, dit : « *Un jour je*

Être déterminé, ce n'est pas
s'accrocher à de faux semblants
et à des croyances peu réalistes. C'est
être centré sur ce qui dépend de soi.

serai guéri »). C'est simplement être « ici et maintenant », présent à ce que l'on fait, centré sur ce qui dépend de soi (et non d'une probabilité hasardeuse), permettant de se dire : « La guérison, c'est ici et maintenant. » Comme Milton Erickson s'est pris en main pour vaincre, chaque heure de chaque jour de chaque année, les spasmes de poins de sa petite sœur, lequel a réappris à bouger, à marcher !

En fait, la détermination, il faut l'essayer pour savoir si ça marche, et l'écouter. Il faut être déterminé à obtenir ce que l'on veut avec

**Il faut être déterminé
à obtenir ce que l'on veut
avec patience, obstination,
réalisme et courage.**

patience, obstination, réalisme et courage. Nicolas Escudé a gagné son match. Il a gagné, ce jour-là, bien plus qu'un match : il a gagné la confiance en lui, l'estime de lui et celle des autres.

Lorsque vous tenterez des actions relationnelles avec votre entourage, soyez déterminé, persévèrez, allez au bout du match. Autorisez-vous aussi à abandonner, si vous n'en « pouvez plus ». C'est aussi une forme d'avancement. Ça peut donner le courage de repartir. Les situations inextinguibles sont riches de cadeaux !

Rire, avoir de l'humour et être léger

Avoir le sens de l'humour, c'est une manière de prendre le recul nécessaire sur les sujets qui nous touchent mais qui, au fond, ne sont pas si graves. C'est le moyen de créer et d'entretenir une belle relation. Depuis longtemps, le « travail » n'est plus synonyme de « souffrance », et le « tu souffriras pour vivre, pour enfanter »

et créer l'elles

est bien révolu. Non pas que cette souffrance n'existe plus, loin s'en faut. Mais c'est tellement plus agréable de prendre du plaisir dès qu'on le peut. Pourquoi revêtir un habit de plomb dans son travail, alors que nous sommes parfois si pleins d'entrain dans la vie ?

Personnellement, je garde un attachement particulier au rire et à l'humour et ce, depuis l'enfance. Je suis né avec une double cataracte congénitale (« mes yeux », qui leur voyaient derrière d'épaisses lunettes à coques, me valaient le surnom de « Coco Bel-Ceil », inépuisable sujet de rigolade. Cette forme d'infirmité, je l'ai transformée en réel avantage. Quatre à faire rire, j'ai décidé de devenir le titre de service, celui qui faisait écarter de rire la classe entière lorsqu'il « écartait », de façon théâtrale, les larmes de La Fontaine. J'ai découvert, en masquant ma souffrance de même, un artifice extraordinaire pour me rapprocher des autres... et les faire m'aimer. Cette forme d'humour, cette manière de rire de presque tout, aura pu m'éloigner sur les planches. Ce se a pour une autre vie. Néanmoins, dans celle-ci, la « prendre la lourde à la légère » ne m'a jamais qu'aidé. Ce a fait intimement partie de ma façon de vivre et de m'engager dans une relation... qui m'importe sérieusement. On peut faire des choses très sérieuses sans jamais se prendre au sérieux. Entre autres résultats, cette manière d'être, y compris face aux sujets délicats, permet d'évacuer les tensions, de rapprocher les hommes. Le rire est désopilant par-

On peut faire des choses très sérieuses sans jamais se prendre au sérieux.

fois. Il vire le ventre et la tête. Quoi de mieux que de se gendoler, de se fonder de rire, dans des moments extrêmement tendus ?

Mais attention : pas question de rire dirigé contre l'autre. Lorsque le rire devient moquerie, ce n'est plus du rire, mais de la tristesse déguisée. De la bêtise travestie en gloussements, de la connerie pure fauchée en raillerie ! Ce du il je parle, c'est de l'humour direct, ou, parfois, du second degré à l'anglaise, le pince sans rire, dans la mesure où il n'est pas moquerie envers autrui.

Exemple de rire plus efficace que n'importe quel team-building

J'ai en mémoire une scène extravagante. Une histoire drôle racontée par Benny Hill. Un morceau de vie qui vous reste et qui continue de vous faire rire, cinq, six fois que les personnes concernées l'évoquent. La scène se passe dans un restaurant, à la suite d'un séminaire. Nous avions tous travaillé dur. Les sujets abordés n'étaient pas de tout repos. C'est sans doute pour cela que l'ambiance du repas est très vite devenue légère et la joie décompresser. Le vin aidant, les langues se délient et les blegues fusent. On commence « sérieusement » à rire de tous bords. Une des collaboratrices, Jacqueline, se fait rouler quasiment, plée et pleure, à en avoir mal au ventre. Elle se lève pour aller se calmer aux toilettes et réapparaît quelques minutes plus tard, encore les larmes aux yeux. Cette fois, à son grand étonnement, ce n'est plus seulement de la gaieté mais de francs éclats de rire qui l'accueillent. Jacqueline, dans sa précipitation, s'est habillée rapidement et l'arrière de sa jupe se trouve... coincé dans sa petite culotte, laissant apparaître, à son insu, son fort auguste postérieur. Dix minutes de rires partagés sans pouvoir nous calmer. Voilà un vrai moment de bonheur. L'équipe ne s'est jamais autant rapprochée que ce jour-là. Ces minutes-là plus précieusement.

Quel que soit le contexte,
ce que nous retenons,
ce qui nous séduit, c'est
souvent ce qui nous fait
rire de bon cœur.

Bien sûr, il ne s'agit pas de rire de tout et de n'importe quoi. Mais, dans cette alchimie de la gentillesse, de comprendre que ce qui nous prend trop au sérieux n'a que très peu de chances d'attirer la sympathie... et la confiance. Quel que soit le contexte, ce qui nous séduit, ce qui nous retient, ce qui nous séduit, c'est souvent ce qui nous fait rire de bon cœur. Les femmes aiment être attirées par les hommes qui les font rire. Les hommes se délectent sensiblement des femmes qui ont le sens

de Crève-Yellès

de l'humour. Le chef d'entreprise qui sait rire, et encore plus ce lui-même, est un homme que l'on a envie de suivre. Un chef d'État, malgré l'aspect respectable et prestigieux de la fonction, aime à être simple, accessible. L'humour le rapproche des citoyens. Il crée un côté intime. On se sent tout de suite bien avec celui qui nous fait rire. C'est un merveilleux atout que de savoir faire rire, et surtout de soi !

Être congruent, encore et toujours

La congruence au niveau personnel

Depuis le temps que nous vous le rabâchons ! La congruence – la CONLU, QUÔA ? La congruence est, à l'origine, un concept mathématique (reportez-vous à vos cours de terminale), dont se sont emparés les thérapeutes, les linguistes et les psychologues – notamment Carl Rogers : vous la constatez concrètement lorsque ce que vous êtes, votre personnalité profonde, celle avec ce que vous pensez, vos convictions, vos croyances, vos valeurs, ce que vous ressentez... Et ce que vous dites et démontrez par vos actes et vos comportements. Bref, quand vous observez et « saisissez » quelqu'un tout entier derrière ses mots, l'est « congruent ». S'opère alors un accord parfait, entre son comportement (mots, langage comportemental – gestes, microcomportements...), son processus de pensée (ce qu'il pense vraiment) et son état interne (émotions, ressenti). Et c'est précisément LÀ que la magie opère !

celui - à séculité, entraîne, communique efficacement.

Les grands spécialistes de la communication estiment que 93 % de ce que nous communiquons est non verbal, comportemental,

et donc que 7 % seulement des messages que nous envoyons passent par les mots. Précisons que, dans ces 93 %, 55 % ont trait à la gestuelle pure et aux microcomportements (mimiques, coin de bouche qui se raidit, fa-

« Quand que qu'on est
à congruent à s'opère alors
un accord parfait entre son
comportement, son processus
de pensée et son état interne.

meux « ne jure », petite blissure de l'œil qui apparaît, tresson des mâchoires, postures sur une chaise...) et 38 % seulement sont liés à ce qui met en musique les « paroles » : le ton, l'intonation, le rythme de parole, le volume sonore. Au risque de nous répéter, insistons : la personne congruente, et que vous allez croire, est celle dont les mots collent parfaitement à ses comportements.

Maintenant, et c'est là que les choses se compliquent, il va vous falloir apprendre à être congruent et à repérer ceux ou celles qui ne le sont pas...

Premier point : peut-on apprendre à être congruent ? Eh bien non ! On n'apprend pas à être authentique. On l'est, ou on ne l'est pas. Ne pas l'être et chercher à faire croire le contraire, c'est prendre

le risque de se laisser trahir par des signes non verbaux, ou même verbaux (lapsus).

« Ne pas être congruent et chercher
à faire croire le contraire, c'est
prendre le risque de se laisser
trahir par des signes... »

Second point : comment repérer ceux ou celles qui

ne le sont pas ? Faut-il croire ceux qui semblent congruents ? Ne sont-ils que de très bons comédiens ? Certains propos d'un Benoit Poitieu, d'un François Mitterrand, sortent-ils « du laid ou du cochon » ? Il va vous falloir faire preuve d'assiduité et d'observation... dans le temps.

Abraham Lincoln, grand président américain, nous délivre, en substance, une vérité : « On peut tromper quelqu'un tout le temps,

on peut tromper tout le monde quelque temps, mais l'on ne peut pas tromper tout le monde tout le temps ! Parce que, une fois les manipulations déystées, tout bien considéré, il en est ainsi : il est impossible de ne « pas communiquer ». Si vous êtes en vie, vous communiquez. Même quand vous ne souhaitez pas le faire, c'est une forme de communication. Petit conseil : méliez-vous des personnes qui utilisent les expressions suivantes : « Il faut... », « Je vais essayer », « Sincèrement... », « Vraiment... », « En réalité... ». Elles risquent de n'être pas congruentes. Observez leurs comportements pour voir s'ils s'alignent sur leur discours.

Il y a aussi les propos sarcastiques, l'humour « second degré » (voir *Général de l'Info*, le bon mot qui fait bien rire, sauf celui qui est visé. Un humour « à vendre » qui ne saisit pas forcément la portée de ses piques : non congruent avec les auteurs comme avec les victimes !

L'humour au second degré est une forme déguisée permettant de faire passer des vérités. Cela ne remet pas en cause l'humour. Cela remet en cause la manière dont on l'utilise. Parfois, comme le fou du roi, impossible de dire autrement une vérité « déguisée ».

Exemples de non-congruence aux résultats catastrophiques

Les deux plus beaux exemples auxquels nous avons tous assisté sont les déclarations de Dominique Strauss-Kahn et Jérôme Cahuzac. Ces hommes politiques ou fils, comme certains le prétendent, suivent les mêmes *media trainings* ? Je ne sais pas. Ce que nous savons, en revanche, c'est que le résultat est effrayant. À la fois pour celui qui est devant son poste de télévision et qui n'est dupe de rien, et pour celui qui est face aux caméras et qui semble ne pas se rendre compte que son travail de préparation, son exigence en matière, l'efforce dans un manque d'authenticité monstrueux. Et ce sont justement ces carences de vérité humaine qui vont s'inscrire dans les mémoires, bien plus profondément que les fautes (graves) pour lesquelles l'un se travestit.

Mes deux hommes publics, comme tant d'autres, voire tout un chacun, ont appris à être maîtres de leurs sentiments ? On les a formés à se déformer. On leur a même « mis dans la tête » que s'ils étaient bons dans le jargon, ils seraient convaincants ? Alors, ils récitent les mots appris par cœur (cherchez l'erreur) et placent les réponses *ad hoc* aux questions « bien à propos ».

« Attachez-vous au cas DSK », exemplaire. Son interview sur TF1 du 18 septembre 2011 s'orientait bientôt vers un questionnement technique, économique, qui prend de la distance avec les événements sexuels dont il est l'objet. D'un seul coup d'un seul, l'interviewé redevient lui-même. Le ton de sa voix se fait profond, le rythme de sa diction s'accélère. Son visage se détend, et il apparaît totalement naturel. Il en redevient même convaincant. Il séduirait presque ! Il est lui-même authentique et, il « presse bien », disent les spécialistes. Mais ça, c'est à la suite de la première partie de l'échec, qui a été « mortée », préparée, pas du tout naturelle, superficielle, et qui est apprise comme... artificielle. Seulement voilà : aucun téléspectateur n'a oublié la « fausse » première partie...

Le cas « Jérôme Cahuzac » n'est pas mieux. Bien : le ministre n'a même pas eu la chance d'avoir sa minute « technique ». Trop

Il n'y a pas d'apprentissage
manipulatoire pour apprendre
à être congruent, puisque cela
consiste à être comme
on est vraiment.

à faire pour se sortir de son
terreau : « je vous le dis les
yeux dans les yeux. »

C'est toute la difficulté, ou plu-
tôt l'implacable vérité. On est,
ou on n'est pas, congruent. La
congruence se travaille, mais

sans doute pas en *media training*. Il n'y a pas d'apprentissage ma-
nipulatoire pour apprendre à être congruent, puisque cela consiste
à être comme on est vraiment.

Exemple de rappel à la congruence

Lors d'une mission auprès de Fleury Michon, j'avais pour objectif
premier d'accompagner le service recherche et développement

vers une meilleure communication, et donc une plus grande efficacité. Un membre éminent de l'équipe, ayant de hautes responsabilités sur les choix culinaires d'avenir de l'entreprise, avait la fâcheuse manie de ne pas arriver à l'heure à ses rendez-vous internes, ce qui signifiait : « je suis attentif à mes rendez-vous externes, mais vous, vous avez moins d'importance à mes yeux ». Chacun en était plus ou moins personnellement touché, et souvent ces retards répétitifs excédaient et désorganisaient l'équipe. Mais c'est faire face au « *pattern* comportemental » de cet homme, élève d'un célèbre cuisinier, qui a l'autorité d'un « chef » et ne supporte pas la critique ? Pas question de franc-parler, non que ces allusions indirectes, multiples et variées, pour éventuellement, sans le brusquer, lui « faire comprendre » ses excès. Son assistant le plus proche se risqua un jour à porter le plus discret mais possible une critique (sous couvert, tout de même, d'une bonne blague). Lors d'une journée de formation, le « retardataire en chef » arriva comme à l'accoutumée en retard. Et son assistant de tenter un : « Ah, je vois que tu es encore à l'heure ce matin ». Et tous ce poûter de rire, sauf un dans l'assistance. Un qui ne broncha pas et qui fit mine de ne pas comprendre, qui ne réagit absolument pas. Le « chef » il finira par rectifier ses assaisonnements, relatifs... après une explication des plus directes, provoquée par la tentative humoristique avortée de l'assistant.

Nous en retenirons que la communication non congruente laisse une grande place à l'interprétation. Carl Rogers parle de « métamessage » : un second niveau de message, qui crée la confusion. Qui crée, au mieux, l'interprétation et, au pire, le virus. De pensée l'interprétation tellement vraie (carce que basée sur du factuel so-disant véridique) qu'elle en devient référentielle. On s'y rattache et on la communique aux autres comme le virus de la grippe : aussi vite et aussi facilement. Et d'autant plus que tout se propage via Internet !

La congruence au niveau collectif

Un mot, maintenant, sur la congruence, ou le manque de congruence, des systèmes organisés – une entreprise, un service, une *business unit*, mais aussi un « parti », une administration, une région, un pays, une équipe de sport... Car la force de la congruence individuelle peut s'appliquer au groupe. Une entreprise, par exemple, est congruente lorsque son langage verbal (sa publicité « *below and above the line* »), son langage non verbal (ses produits et services), mais aussi sa personnalité profonde (ses valeurs, son histoire, sa « conscience collective » portée par tous ceux qui, de près ou de loin, sont en rapport avec elle), sont alignés et envoient donc des signes « cohérents ».

Aujourd'hui, il est essentiel de délivrer un seul et même message cohérent, mais aussi de s'assurer que ce message « colle » avec la réalité des services et des produits vendus ou proposés. En effet, vous n'êtes pas seul, directeur marketing, chef d'entreprise ou chef de publicité, à agir sur l'image. Il vous faut veiller à ce que votre organisation, votre structure, vos partenaires, vos fournisseurs, vos revendeurs, votre force de vente – qui chargent le produit ou les services de LEUR propre image – soient « congruents », alignés avec votre communication publicitaire.

Et ce, d'autant plus que les temps changent. L'avènement du Web 2.0, l'accélération du phénomène de réseau avec Twitter, Facebook, LinkedIn, Video et autres blogs, et la vitesse de propagation que cela permet, accélèrent encore le phénomène bien connu de « bouche-à-oreille », je crois même rappeler une publicité pour une agence Web, qui disait : « *Nos mères se confiaient à UN journal intime, à une personne. Aujourd'hui, leurs enfants se confient à une page Facebook lue par 25 000 personnes ! Aujourd'hui, avec une phrase de quelques caractères, on déclenche une révolution.* »

Chaque personne qui travaille au sein de votre entreprise, votre « boîte » (plus hermétique du fait ?), ou qui y est confrontée (un partenaire, un collaborateur, un voisin, un ami d'un collaborateur, etc.), devient potentiellement un « média ». Mais ce média échappe totalement à votre contrôle ! Vous subissez à 100 % ce que chacun aura envie de dire, de rapporter. Si votre entreprise communique, par exemple, sur la qualité de service que vous offrez, et que, dans le même temps, vous n'écoutez pas vos collaborateurs, mettant même sur la force de vente une pression telle pour « vendre plus » et à tout prix, avec des objectifs très élevés, non acceptés, ben... « *Y en a qui ont essayé... ils ont eu des problèmes !* »

Si l'on ne s'attache pas à solidifier, à partager avec tous ceux que l'on côtoie ce que nous sommes profondément, alors ce que les gens perçoivent à notre contact, en tant qu'entreprise, risque d'être tellement décalé de la réalité que notre contenu de marque, notre image, notre « RÉPUTATION » peuvent s'en trouver secoués, bousculés, bouleversés, ébranlés... et là, on a dit !

Si l'on ne s'attache pas à solidifier
ce que nous sommes profondément,
alors notre « RÉPUTATION »
peut s'en trouver bouleversée.

Theodore Levitt, économiste américain et professeur de marketing à la Harvard Business School, était souvent cité par mon père, Pierre Martin, dans le cadre de ses conférences sur la marque. Il rapportait en substance les mots suivants : « *Une assourdissante cacophonie noie les clients. Il est essentiel que tous les messages soient coordonnés, soigneusement, pour raconter la même histoire, simple et convaincante. Sinon, l'entreprise ne passera jamais le colossal bruit de fond qui la sépare de sa clientèle. Plus les messages sont fragmentaires, contradictoires, discordants, plus le consommateur sera troublé, incertain et mécontent. Et il débranchera son sonnette. Au contraire, plus les messages seront complémentaires, cohérents et montonnés, plus ils auront de chances d'entraîner des ventes.* »

1. Expression de Chevalier et Lespôles dans leur sketch « Le train pour New ».

Ce qui naît de cette communication réellement « alignée », c'est une vraie relation de confiance : entre une marque et ses consommateurs ; entre une entreprise et ses collaborateurs ; entre un staff sportif et son équipe ; entre une équipe et ses supporters ; entre une institution et ses membres ; entre un gouvernement et ses citoyens ; entre un média et son public.

Depuis 1991, notre entreprise Congruences s'attache à affiner une méthode unique, une manière de faire, d'opérer, de cuisiner (qui s'enrichit de jour en jour de la multiplication de nos expériences dans tous les domaines) que nous appelons le « management humain » (pour ne pas dire humaniste)... Ce que les phénomènes de mode (comme, aujourd'hui, *appreciative inquiry*) et nous constatons que jamais l'avènement des hautes technologies de la communication et les évolutions socio-économiques, mettant souvent

La congruence, c'est la manière dont TOUTE organisation se DOIT de construire son existence.

en opposition business et humanisme, rentabilité financière et bonheur, ne nous ont autant donné raison.

La congruence, c'est la manière dont TOUTE organisation – politique, entrepreneuriale, sportive, sociale, familiale –

se DOIT de construire son existence pour permettre non seulement que sa réputation colle, s'accorde avec ce qu'elle est, mais aussi que chaque membre qui la compose ait l'envie, la motivation, l'énergie et les savoir-faire pour interagir dans un même sens. Il s'agit de communication intégrale, d'alchimie résolument progressive.

Mais cette alchimie de la gentillesse, celle qui crée l'harmonie des hommes et des stratégies, n'est possible que si celui qui est à la tête de la structure a réellement et est prêt à donner de lui-même.

Définir un cadre et le faire respecter

Adopter ce type d'attitude, à savoir définir un « cadre », une loi, une règle, peut paraître étonnant avec la souplesse relationnelle que nous avons défendue jusqu'ici. Et pourtant, la règle du jeu, le cadre donné à un projet, à une équipe, est bien ce qui va permettre à chacun de ses membres de se sentir à la fois en confiance et respecté. À la condition que ces règles soient les mêmes pour tous, qu'il n'y ait aucun passe-droit. Sans quoi il pourrait y avoir rupture de confiance. Nous allons y revenir.

Être intransigeant avec le respect du cadre donné, c'est s'assurer de la pérennité de sa structure, quelle qu'elle soit. Dans une équipe de sport, le protocole écrit, au-delà des rituels, fait loi. Attention d'ailleurs, dans tous les contextes collectifs, à ces fameux rituels qui, parfois, se confondent avec le cadre. Le rituel est un cadre non écrit, verbal, coutumier qui s'installe soit parce qu'il n'y a pas de « loi », soit parce que l'on s'est permis de ne pas respecter cette loi (peut-être n'en a-t-on pas rappelé les fondements).

Par exemple, dans certaines entreprises, la pause cigarette est encadrée. Elle définit un temps et un lieu précis pour cette activité. Mais « la coutume », le rituel, fait que chacun, souvent, dépasse allègrement le temps imparti. Autre exemple. Dans certains métiers, comme la publicité, le cadre donne un horaire de démarrage à 9 heures. Mais le rituel veut que les « créatifs » échappent à cette règle et arrivent « quand ils le veulent ». En général tard, puisqu'ils travaillent tard, et d'autant plus tard qu'ils commencent tard... Bref, il est « admis » qu'ils soient « du soir ». Et voilà comment s'installent des différences, qui elles-mêmes créent parfois des disparités de traitement et, par la suite, une rupture de confiance. Car voilà qu'il ne peut y avoir de différence de traitement lorsque vous

recherchez la confiance. Regardez, ne serait-ce que dans l'éducation des enfants, ce qui se passe lorsque, par mégarde, vous n'êtes

Il ne peut y avoir de différence de traitement... lorsque vous recherchez la confiance.

pas juste, équitable entre deux frères. Vous connaissez à l'un, mais pas à l'autre. Vous punissez l'un, mais pas l'autre. Vous savez très bien – chacun de nous l'a expérimenté – que cela aboutit à du ressentiment et de la frustration.

En général, cela « casse » la relation, et parfois même la confiance. Il sera nécessaire de « se rallapier ».

Chaque accord au cadre est une entaille dans la confiance.

Autre contexte. Nous vivons depuis de nombreuses années cette forme d'inégalité de traitement

entre le monde politique au pouvoir et celui des citoyens, quand le premier conserve son train de vie, mais qu'il est demandé aux seconds de faire des sacrifices pour baisser la dette du pays. Lors des dernières campagnes présidentielles, ce fut l'un des chevaux de bataille que chaque parti s'est empressé d'incarner et sur lequel s'appuyaient les extrémistes. Une grande partie de l'actualité le souligne d'ailleurs. Le problème, c'est que chaque accord au cadre est une entaille dans la confiance. Lorsqu'on en parle ouvertement et que cela peut être très vite corrigé, la faute d'inattention est acceptable, cela ne porte pas à conséquence. Mais si l'injustice n'est pas réparée, il y a une double frustration... qui peut se propager vite, très vite.

La malhonnêteté « aggravée » par le manquement au cadre crée les contextes de révolte.

La malhonnêteté « aggravée » par le manquement au cadre crée les contextes de révolte. Et si vous ajoutez à cela un traitement

« inhumain », vous avez entre les mains une poudre à canon. Les situations de blocages sociaux que nous avons pu constater, voire vivre, ces dernières décennies naissent de cette même logique. Les collaborateurs se sentent, à un moment ou à un autre, sentis méprisés, tenus à l'écart et floués par des actes qui contredisent soit les règles, soit les propos, les engagements, les

de l'entreprise. Lorsque Jacques Chirac se permit de dire un jour : « Les promesses m'engagent que ceux qui les croient », je suis personnellement tombé de mon siège. Ça n'esse était cuit !

Autre domaine encore. Au sein des équipes de football, les tensions ont souvent pour origine les différences de traitement des joueurs, alors que le cadre est le même pour tous. La force d'Arme Jaquet, avec l'équipe de France 1998, a été non seulement de redéfinir les règles, mais aussi de les faire respecter par l'ensemble des joueurs de la même manière, sans passe-droit ni favoritisme. Voilà pourquoi toutes les organisations – sportives, gouvernementales, entrepreneuriales – qui ne respectent pas le cadre et ne savent pas le faire respecter sont vouées à la rupture de confiance. Et donc de la relation.

C'est grâce au cadre que l'on peut être factuel, donc objectif. Cette objectivité est une forme d'honnêteté et de droiture. Lorsque vous devez intervenir dans un conflit entre deux collaborateurs, ou deux membres de votre famille, vous devez faire preuve d'objectivité, et donc, sans aucun esprit de jugement (qui sommes-nous pour juger les autres ?), vous en référer à du factuel. Alors, vous serez un « juste », un gentil.

C'est grâce au cadre que l'on peut être factuel, donc objectif... Cette objectivité est une forme d'honnêteté et de droiture.

Exemple de cadre respecté au-delà des envies d'indulgence personnelles

Lors d'une mission auprès de Fabrice, directeur de site dont nous avons déjà parlé, il m'a été donné de vérifier à quel point le respect du cadre était primordial. Fabrice a toujours dirigé son site logistique d'une main de fer dans un gant de velours : « La

toujours eu la réputation d'être un homme de grande justice et d'une grande rectitude, d'une grande humanité. Ce qui ne l'empêche pas de « monter au niveau » de temps à autre, notamment lorsqu'il a en face de lui des gens malhonnêtes. Mais, ce jour-là, ce n'est pas un cas de « mauvaise foi » qui lui cause tracas.

En logist'que, pour travailler vite et mieux en termes de qualité et de justesse, les préparateurs de commandes sont équipés d'un matériel assez sophistiqué : un système de précommande vocal, une sorte de walkman, appelé *talkman*, relié avec le fichier stock et les commandes passées par les clients. Une voix, que les préparateurs peuvent à souhait ralentir ou accélérer, leur dit ce qu'il leur faut, le zéro, le nombre de colis à charger et la palette à compléter ou à « monter ». Le matériel coûte cher. La règle établie est donc simple : chaque préparateur a la responsabilité de son outil de travail. Et pour que cette responsabilisation soit « réglementaire », Fabrice tient à ce que ses chefs d'équipe fassent signer, dès l'embauche, un document de prise en charge aux préparateurs. Une forme d'engagement (même si l'entreprise n'en vient pas à faire payer le *talkman* en cas de problème).

Abdel est un ancien du site, un homme d'un certain âge. Chef d'équipe, il a gravi, comme Fabrice, les échelons de l'entreprise avec le temps. Il est fier d'être cadre. Et toujours eu les félicitations de son encadrement et est totalement dévoué à l'entreprise qui a fait de lui un homme reconnu et apprécié. Fabrice compte particulièrement sur lui. Dans son équipe, qui comporte environ une quarantaine de personnes, Abdel connaît tout le monde. Il est en confiance avec chacun et la réciprocité est vraie. Pourtant, aujourd'hui, l'un de ses préparateurs va commettre une grave faute d'attention... Un jeune, très performant, prend sa pause, pour sortir un peu et boire son café, accompagné d'une bonne cigarette. Il pose délicatement son *talkman* sur la palette qu'il vient de finir de monter. À son retour, la palette a disparu, chargée dans le camion par le transporteur pressé et déjà sur la route. Le jeune ne peut que constater que sa pause a été longue, trop longue. L'information remonte à la direction et redescend directement

vers Abdel, sous la forme d'une convocation. Abdel a oublié, ce matin, de faire signer à son jeune collaborateur la prise en charge du matériel. C'est le sujet de la discussion entre lui et son directeur. Fabrice lui rappelle les règles, le cadre, qui stipulent qu'en cas de manquement, le chef d'équipe reçoit un avertissement officiel. Fabrice est déchiré. Il apprécie particulièrement l'homme Abdel, lui, compte sur l'indulgence de Fabrice. Mais la loi, est la loi. Le moindre manquement à la règle se dresse et comme une traînée de poudre. Un site, c'est que est un lieu où la paix sociale est d'un équilibre précaire, instable. Alors, Fabrice explique. Il redit à Abdel toute la confiance qu'il a en lui, le rassure sur le fait qu'il est lui-même certain que cela ne se reproduira pas, mais lui rappelle également que tout le site sera particulièrement attentif à la manière dont le « patron » saura faire respecter la loi de façon impartiale. Pour ces raisons, il applique la règle, lui donne un avertissement. Abdel lui « fera la tête » quelques semaines. Puis il reviendra le voir et lui dira qu'il a compris la leçon : le cadre est le même pour tous. Son application est. Elle ne peut contre l'injustice.

Le cadre est le même pour tous. Son application est. Elle ne peut contre l'injustice.

Communiquer, échanger, parler, informer

Mon père, qui avait fait son service militaire dans la marine, me racontait qu'il y avait deux niveaux de communication à bord : la communication officielle, faite dans les briefings par le staff, et celle de « Radio Poulaines », autrement et crûment dit : Radio Chiottes. Expliquons-nous. La poulaine était, il y a fort longtemps, la partie avant et basse des bateaux, une sorte de plateforme qui permettait aux marins de manœuvrer plus facilement les voiles du mât de beaupré. C'était aussi l'endroit favori où les dits marins se retrouvaient parfois pour discuter, et même temps qu'ils fendaient à la nature ses excréments. C'est là que circulait l'information officielle.

Il faut bien comprendre que l'information, même si vous tentez de la contrôler par les plus astucieux et les plus technologiques des subterfuges, finit toujours par circuler et éclater au grand jour.

L'information, même si vous
tentez de la contrôler finit
toujours par circuler
et éclater au grand jour

✓ compris les plus grands mystères.

Il n'y a qu'à voir ce qui se passe avec le « pseudo secret de l'information ». Même les secrets ministériels circulent sous la table. Le force de certains, c'est d'ailleurs de tenter, par tous les moyens, de récupérer les preuves de ce qui n'est, au départ, que fumée. On cherche alors à tout.

Dans une équipe, dans une entreprise, ce sont les « bruits qui courent », les « j'ai entendu dire ». Dans les médias, ce sont des informations au conditionnel (ou, entre nous soyons, ce sont pas des informations mais souvent du copage, du « Radio Poulaines »). En politique, ce sont... des silences.

Rappelez-vous, on ne peut pas ne pas communiquer. Il faut donc prendre les devants. Il est urgent de comprendre que l'un des piliers de l'alignement de la pertinence et de la relation de confiance, c'est l'échange, la communication de l'information. Certains disent que l'information, c'est le pouvoir. Nous affirmons plutôt, que le véritable pouvoir, c'est celui que l'on partage. La rétention d'informations est une usure à la confiance. Encore plus lorsque le comportement de celui ou de celui qui garde jalousement l'information manifeste de la malice. Est jugé manipulateur voire pervers, celui qui sait mais qui ne dit pas, sur des sujets qui pourraient faire avancer la collectivité. Bien sûr, nous ne parlons pas à de « secret », ou de ce que vous pouvez considérer comme relevant de la discrétion (quels en sont les critères me direz-vous). Le fait est que plus on communique, plus on échange avec les autres, et plus la confiance s'installe. Celui qui ne communique pas crée une zone de non-dit qui tille la créativité de ses interlocuteurs et laisse libre cours à leurs interprétations hâtives.

Le rôle de celui qui manage une équipe, de celui qui assure, d'une manière ou d'une autre, une forme de leadership, consiste à rester connecté avec ceux qui l'entourent, mais aussi à les garder connectés entre eux. C'est l'un des secrets de la création de l'esprit d'équipe.

Les réunions proprement dites sont essentielles à l'avancement d'un projet.

La réunion d'avant-projet, la revue de projet en ingénierie, les commissions en politique aussi... Sans elles, l'impossibilité de concevoir un travail d'équipe, une confiance mutuelle. En revanche, la « réunion te » (succession de réunions qui n'ont ni ordre du jour, ni objectif partagé et clair, ni cadre de temps, ni compte rendu) est à banir.

Rappelez-vous, on ne peut pas ne pas communiquer. Il faut donc prendre les devants.

Celui qui ne communique pas crée une zone de non-dit qui laisse libre cours aux interprétations hâtives de ses interlocuteurs.

**Synthèse des 16 règles d'or
pour créer l'alchimie
de la gentillesse :**

1. Faire confiance... a priori.
2. Être respectueux.
3. Être bienveillant.
4. Être honnête, intègre.
5. Savoir compatir.
6. Être humble.
7. Pratiquer la gratuité et le don.
8. Être passionné de rencontres et d'ouverture à l'autre.
9. Être patient.
10. Faire preuve de gratitude.
11. Penser « positif ».
12. Être déterminé.
13. Être, avoir de l'humour et être léger.
14. Être congruent, encore et toujours.
15. Définir un cadre et le faire respecter.
16. Communiquer, échanger, parler, informer.

Cas pratiques:
transformons
notre ordinaire
relationnel

Nous allons confronter notre monde relationnel quotidien aux 16 règles d'or décrites dans le chapitre précédent. Les contextes relationnels que nous allons aborder ici non seulement nous tiennent à cœur, mais sont au centre de toutes les discussions « de comptoir » que nous avons pu tenir lors de nos échanges professionnels. Vous constaterez malheureusement que, bien souvent, les 16 comportements nécessaires à la création d'une relation de gentillesse et de confiance, seule capable de construire durablement ensemble, ne sont pas intégrés. Constat d'autant plus choquant que ces domaines relationnels constituent les organes vitaux de notre société. Ils sont essentiels à son évolution et déterminants pour tout un chacun. Ils impactent, directement, la qualité de vie, l'éducation, le développement individuel et collectif, la croissance économique. Ils sont responsables, plus que de notre (co)existence encore, de vraies souffrances, parfois insupportables.

Agir contre les relations démotivantes entre dirigeants et salariés

Les situations de blocage sur lesquelles je suis intervenu en entreprise étaient toutes liées à une problématique de relation : ce qui lesse et, donc, ce qui tue la confiance, et manque toujours un ou plusieurs des 15 commandements de cette relation. Et ça, parce qu'ils n'étaient pas naturellement dans la logique d'une entreprise. D'ailleurs, certains d'entre vous sont peut-être en train de penser tout bas ce que nous entendons souvent tout haut : « On ne vit pas dans le monde des Biscunours ! » Voilà la complainte qui me fait enrage ! Il en est de même lorsqu'on me dit que l'on n'est pas dans le monde du travail pour se faire des amis... Je ne peux alors m'empêcher de rétorquer : « Ben sang ! Ce serait pourtant bien de travailler avec des gens que l'on apprécie, voire avec lesquels on est amis. » Sincèrement, entre nous, préférez-vous travailler à longueur de journée avec des gens qui sont des cons à vos yeux, dont vous vous méfiez du matin au soir, ou plutôt avec des collaborateurs de confiance et pour lesquels vous éprouvez des sentiments agréables (en général, c'est le moment où l'on me traite de doux utopiste !) ? Pour ma part, le choix est fait depuis bien longtemps. Je suis un utopiste pragmatique. Un Biscunours les pattes sur terre !

Ce que je soutiens *maréchaux*, ce qui me tient à cœur, dans mon métier comme dans ma vie, et qui m'a encouragé à écrire ce livre,

La brutalité économique
est un mauvais calcul.
La négation de l'humain
au profit du profit est une
stratégie vouée à l'échec.

est une urgence : la brutalité économique est un mauvais calcul. La négation de l'humain au profit du profit est une stratégie vouée à l'échec.

Soyez, redonnez-vous même ce qui est congruent entre la personne que vous êtes et le professionnel que vous effleurez. Soyez au travail aussi attentif, simple, compréhensif et drôle que vous pouvez l'être avec vos proches. Laissez-vous aller à porter un regard bienveillant sur les autres. Ouvrez-vous à la richesse de leur perception, de leur voix, de leur sensibilité. C'est le ciment d'un bon travail. C'est le côté des plus grandes ressources d'une équipe. Cessez de découvrir un argument de management redoutable : la capacité d'aimer, d'être aimé et de faire aimer.

Peut-être n'êtes-vous pas encore prêt, maintenant, tout de suite, à devenir un « gentil ». Le mot représente un tel choc culturel dans une économie qui croit encore à la réussite des « tuteurs », alors qu'aucune affaire ne fonctionne durablement, avec des tueurs dans l'entreprise...

Ce qui arrive à un projet, lorsque vous ne savez pas accepter l'autre de manière inconditionnelle, c'est une perte d'énergie et de temps. Et sachez que nous ne confondons pas « gentillesse » et « faiblesse ». Bisoujour, mais pas « con » ! Bien sûr, il arrive que les réalités de la vie ne permettent pas de « garder » durablement un collaborateur « à côté des doux », il y a parfois des gens vraiment pas faciles à guider, à emmener. Dans ces cas-là, nous sommes les premiers à conseiller de ne pas sacrifier la réussite du collectif au profit de l'individu : le collectif et son succès seront toujours plus « essentiels » que la satisfaction individuelle. Simplement, nous consentons que la réussite du collectif peut être plus durable encore si l'on sait prendre en compte la satisfaction individuelle. Mais si, dans cette démarche, la prise en compte de l'un met en péril le groupe, il sera nécessaire de prendre des décisions, notamment coûteuses : séparation, mutation, etc. À une « nuance » près : le personnel, conscient, des efforts que vous aurez déployés,

© Cécile Tyllies

se sentir en confiance avec vous : vous aurez vraiment essayé ce « premier l'autre comme il est ».

Un redressement stratégique réussi

Depuis de nombreuses années je connais Anne et Alain, tous deux à la tête d'une agence de publicité, résistants – intelligemment – à l'effondrement de leur marché. L'agence a développé un savoir-faire opérationnel, une manière proche et transparente de travailler et de parler à ses annonceurs. Quand l'agence est consultée par une grosse association de formation, l'objectif consiste à communiquer de manière plus vendeuse, plus assumée, les produits et services proposés. Il faut dire que cette « entreprise » est une référence sur son marché. Mais se posent, après analyse de l'agence, des problèmes de fond :

- malgré son longue historique, l'association de formation connaît une érosion de sa part de marché ;
- la communication, les outils ne collent plus réellement avec les demandes et les sous-types des clients ;
- déployer une nouvelle communication, basée sur un univers graphique et conceptuel plus moderne, plus « *up-to-date* », nécessite que la transformation soit vécue et acceptée en interne (bref, cela demande un alignement des hommes et des stratégies) ;
- en filigrane des propos des uns et des autres, l'agence constate également une forme de malaise, de non-dit, entre les dirigeants et les salariés de la structure.

L'agence gagne la compétition, surtout que son approche « humaine », avant d'être marketing, a séduit. Alain recommande mon accompagnement au directeur général de l'association, Jean-Paul. Le contexte est effectivement stratégique et délicat. Le marché sur lequel l'association opère est un micromarché, sérieusement

« disputé » entre plusieurs leaders. La pression concurrentielle, les tensions budgétaires sont d'une grande intensité. Selon mon habitude, je démarre mon intervention en prenant le temps de rencontrer un large échantillon de salariés - assistants, mais aussi formateurs, cadres fonctionnels, dirigeants, puis délégués régionaux ayant fonction de représentants locaux de la structure. Le tout, sur l'ensemble du territoire. Mon intuition se vérifie : le niveau de confiance entre la direction et ses collaborateurs est, au plus bas, parfois même inexistant. Cela se traduit par des attitudes respectueuses (« yeux au ciel ») quand la direction parle de stratégie. Ce manque de confiance est d'autant plus surprenant que Jean-Paul fait tous les efforts du monde pour renouer avec le terrain. Qui mais ?

Il faut vous dire qu'il est « nouveau », le monsieur, et que dans son équipe de direction, il y a aussi deux personnes fraîchement arrivées. En réalité, la structure opère un roulement fréquent du personnel de direction. Le pouvoir n'est visiblement pas dans les mains de ceux qui en ont la délégation. Et toute tentative de récupération et de réappropriation semble considérée comme une atteinte à la liberté des collaborateurs. Les délégués syndicaux de l'association (nous avons souvent remarqué que l'activité syndicale, la puissance du comité d'entreprise sont des critères de mesure très fiables de la non confiance, présente ou passée, entre les collaborateurs et leur direction) soulignent d'ailleurs ce manque de communication et de confiance. Autant vous dire que les beaux projets stratégiques de la nouvelle direction sont accueillis avec un succès très mitigé. Beaucoup soulignent : « Croire un directeur qui veut laisser sa marque ».

Pourtant, et certains collaborateurs en sont conscients, la stratégie envisagée est la seule possible. Elle est même essentielle à la survie de l'association. C'est à partir de cet empan d'adhésion que nous mettons en place le début du travail. Durant plus d'un an, avec la complicité des dirigeants et la contribution d'une équipe d'« éclairés », collaborateurs de bonne volonté souhaitant la réussite de la transformation, nous déployons toutes les

formes d'habileté humaine, relationnelle, avec, point par point, les outils et les démarches susceptibles de faire basculer l'entreprise vers l'acceptation du changement et vers une masse critique positive. En clair, faire passer les suspicieux du côté des « ouverts à croire ». Nous allons de séminaire de direction, où nous travaillons sur l'engagement stratégique de ses membres, en session de formation à la communication d'équipe. Appellation, je vous le confie, « creuse », pour désigner un vrai travail de partage et de rapprochement, d'éclosion des non-dits. Le tout dans un univers de respect et de bienveillance. Pas de jugement, pas de critique, juste une invitation à parler des traces laissées par les expériences passées, qui sont parfois des cicatrices encore ouvertes, béantes. Ceci explique cela. La profondeur des entailles donne un éclairage sur la violence et la vivacité des réactions. Le fait de parler, d'écoucher des non-dits posés, commence à porter ses fruits : on entrevoit l'espoir d'une nouvelle forme de gouvernance. Les maudits de la direction, en son nom et au nom de celle du passé, cèdent, une nouvelle proximité. Comme nous l'avons vu, ce a permet aux langues de se délier. Les plus blessés ont besoin de nombreuses passes, de nombreuses évidences d'intégrité. Ils testent ce nouveau bienveil lance, pour l'instant douteuse, dans le temps et la durée. Pour eux, il y a forcément un piège ! Mais à force de compassion, de recadrage (le directeur réaffirme les règles et les fait respecter de manière scrupuleuse), de détermination et de patience, le « boss Jean-Paul » continue à distiller la nouvelle nature de l'entreprise sans toucher à son ADN. Il fait souvent preuve d'un humour décapant, que toutes et tous ne comprennent pas. Il apprend à simplifier sa communication. Son humilité rassure. Il déjeune tous les jours avec ses collaborateurs, a des attentions très simples. Par exemple, il apporte parfois des croissants ou des galettes. Petit à petit, les sentiments enfouis et tus depuis des années s'évacuent...

La profondeur des entailles donne un éclairage sur la violence et la vivacité des réactions.

Nous sommes parfois consternés par la violence des situations venues... et ses conséquences. Un passif-passif qui marque et dont la prise en compte suffit à elle seule à faire basculer bon nombre de collaborateurs vers le côté positif de la masse critique !

Un déménagement imposé

Revenons à notre association. Elle était, il y a quelques années, située dans des locaux remarquables, tout le monde s'y plaisait. Le directeur de l'époque dédica néanmoins, sans doute de manière justifiée, de déménager. Cela occasionna, comme à l'accoutumée dans ce genre de situations, des départs, et aussi de l'inconfort. Un tel changement, même s'il peut paraître, pour certains, léger, est souvent vécu comme une secousse. On ne déménage pas d'un claquement de doigts. C'est l'un des bouleversements les plus... bouleversants. Mais personne n'en avait parlé, jamais.

Lors de séances de formation, petit à petit, tous les sans se sont ouverts, les non-dits se sont métamorphosés en leur d'attente émotionnel. Il a fallu toute l'écoute de l'équipe de direction, mais aussi sa souplesse, toute notre propre objectivité, pour recevoir ce qui a été déversé avec brutalité. Qu'à cela ne tienne ! Dans ces moments-là, la brutalité devient « juste » un niveau d'information sur la profondeur des cicatrices. Et chaque nouvelle séance, encouragée par la précédente, et aussi par le bouche-à-oreille, nous donne sa part de surprises. Que nous trahions sans cesse.

Aujourd'hui, les changements organisationnels, stratégiques, sont entendus et portés par une grande majorité. Au moins les deux tiers... C'est cela, la masse critique positive. Les autres y viendront. S'ils n'y viennent pas, c'est sans doute qu'ils trouvent un bénéfice plus fort à rester dans leur blocage qu'à vouloir suivre le mouvement. Ces « bloqués » en arriveront à ce leur « blocage » se voit, comme le nez au milieu de la figure – au point de non-retour s'y mettre ou se démettre.

Agir contre la « non-relation » entre syndicats et patronat

Soyons objectifs. Aujourd'hui, le sujet est moins « brûlant » parce que les relations dites « sociales », intégrées dans les choix stratégiques et économiques de l'entreprise, ne sont plus la chasse gardée du syndicalisme. Les barrières tendent à tomber. L'émancipation à évaluer, le sentiment de « co-construction » à atténuer. On sort définitivement du taylorisme. Les syndicats ont, en leur temps, défendu la réelle survie des salariés, puis se sont recentrés sur la défense des acquis. Désormais, les accords sociaux sont, sans aucun doute, durablement ancrés. La protection sociale est forte partout, quel que soit le secteur. Les syndicats sont même subventionnés et le système les a institutionnalisés. Le développement de la fonction DRH, si elle est respectée dans tout son intitulé (ressource *ET* l'humain), prend aussi le pas sur la mission syndicale de protection de l'homme. Enfin, les dirigeants sont de moins en moins des bêtes épaisses, guidées par l'appât du gain au détriment du bien-être des hommes.

Mais ne soyons pas dupes, l'en existe encore. Comme pe durent un certain nombre de syndicalistes fonctionnaires, viscéralement attachés à leur fonction « officielle », payés non plus par l'entreprise, mais directement par leur organisme syndical...

Nous tenons à aborder ici le manque de confiance historique entre syndicats et patronat, amplifié par les positions exacerbées de quelques exceptions emblématiques, elles-mêmes suramplifiées par les médias. Quel est le problème relationnel de fond ? Dans

l'expression « partenaires sociaux », la notion de « partenaire » a été purement et simplement « oubliée ». Certes, on peut comprendre qu'en avançant vers une humanisation de l'entreprise, l'utilité du syndicat, telle qu'elle est définie aujourd'hui, n'aura plus de sens un jour. Mais, à l'inverse, difficile d'imaginer une véritable avancée économique, sociale et humaine si, aujourd'hui, la confiance reste bloquée entre patronat et syndicats, et s'ils sont chacun affublés de noms d'oiseau... mais jamais de l'appeler « partenaires ».

Dans l'ADN du syndicalisme, il y a « méfiance ». Légitimement d'ailleurs. Une méfiance sans doute moins systématique aujourd'hui, mais viscéralement ancrée. Toute avancée sociale proposée par

Dans l'ADN du syndicalisme,
il y a « méfiance ». Une
méfiance sans doute moins
systématique aujourd'hui,
mais viscéralement ancrée.

une entreprise est d'abord considérée comme douteuse. Alors que, malgré ces intérêts éventuellement contradictoires (niveau des salaires et des augmentations, temps de travail...), les objectifs devaient être les mêmes : rendre

l'entreprise des plus compétitives face à sa concurrence. Révons : si la gestion sociale s'étend à toutes les entreprises, il devrait s'ensuivre la fin des oppositions systématiques et la coconstruction d'un modèle positif. Or, nous en sommes loin.

Analysons plus avant. Il y a deux niveaux de relations : les relations directes entre une représentation syndicale et son entreprise et les relations institutionnelles entre les forces gouvernementales et les

Tant que chacun reste dans
une logique « locale »,
les discussions n'ont jamais
la forme d'une négociation,

organisations syndicales, à l'échelon national. Souvent, les entreprises et l'intelligence humaine des responsables, encadrement comme syndicats, permettent une vraie communication faite

d'échanges. Tant que chacun reste dans une logique « locale », opérationnelle, et ne fait pas intervenir ce raisonnement national, politique, même si que, les discussions n'ont jamais la forme d'une négociation. Ce sont ces échanges respectueux, stratégiques,

Souvent même, les entreprises et les syndicalistes sont tellement « d'accord », « amis », que cela aboutit à la mise en place d'une simplification syndicale : une représentation unique.

Une gentillesse plus constructive que toute négociation sociale

J'ai eu même l'expérience de l'un de mes clients, devenu aujourd'hui un ami, Thierry Bertucat. Il dirigeait l'entreprise familiale, dont il avait repris la responsabilité dans les années 1970, en incarnant les valeurs d'une entreprise citoyenne. Chez Bertucat Industrie, entreprise spécialisée dans le thermotormage, le dialogue était de mise, faisant partie intégrante des règles instaurées par Thierry. À tel point que, rapidement, la CFDT, représentée par un ex-CEGlobe, le représentant du Cse et le représentant C-SECI, s'était concentrée dans les mains d'un représentant unique qui fut intégré à toutes les réunions internes, qu'elles soient techniques, commerciales ou stratégiques. Chaque fois que sa présence était jugée nécessaire (sur des critères discutés avec lui), ce partenaire, créatif et participatif, était convié. Cela change tout, n'est-ce pas ?

Contre-exemples contre-constructifs

Chaque fois que l'appareil chimique syndical passe à la manoeuvre manipulatoire, même si l'on peut lui reconnaître une forme de légitimité, le contexte n'est plus au dialogue « local ». Il prend une tournure politique, renforcée par la présence des médias, qui vont eux-mêmes lui conférer une dimension quasi nationale.

Et puis, il y a l'institution, le gouvernement. Malgré la volonté « affichée » d'un gouvernement de gauche et une ouverture « de fait », plus affirmée que aussi, ces syndicats envers cette pseudo-nouvelle manière d'échanger, les blocages restent les mêmes. Que ce soit Nicolas Sarkozy, François Hollande ou n'importe quel autre homme de droite ou de gauche, nous aurons sans aucun doute le même résultat : des blocages, des courtes, de la méfiance et de la vigilance. Le système est basé sur le mode de la « revendication/négociation », qui donne lui-même une information précise du niveau de relation et de confiance entre les parties, groupes de pression, lutes d'influence, stratégies manipulatoires en tout genre. On est loin du modèle « alchimique » de la gentillesse.

Voici plutôt ce qui se pense :

1. Avoir confiance *a priori* ? Vous voulez rire !
2. Accepter l'autre de manière inconditionnelle ? Plutôt mourir que d'accepter !
3. Être bienveillant ? N'en parlons même pas !
4. Être honnête ? Quelle représentation les gens ont-ils de l'honnêteté dans ces milieux ?
5. Savoir compatir ? Là, on rigole !
6. Être humble ? Peut-être parfois...
7. Pratiquer la gratuité et le don ? Quand on négocie, c'est jusqu'au bout du gras ! Alors, vous pensez, la gratuité, c'est pour les « Besoureux ».
8. Être passionné de rencontres et d'ouverture ? À chaque nouvelle rencontre planifiée, c'est le branle-bas de combat pour tenter de prévoir où l'adversaire va taper. Bonjour l'ouverture et la passion de la rencontre !

© C. G. & J. G.

- 9 Être patient ? Oui, c'est vrai, chacun est très patient. D'autant plus que le manque évident de dialogue (sauf entre eux, pris dans leur propre nasse) fait que chaque avancée prend des années... Le spectacle en devient ridicule pour ceux qui en sont les spectateurs. Personne ne dit rien, mais tout le monde n'en pense pas moins. Quand va-t-on se décider à « ouvrir », d'ailleurs ?
- 10 Faire preuve de gratitude ? Je ne développe même pas, tant la notion n'a pas sa place.
- 11 Penser « positif » ? Néglige !
- 12 Être déterminé ? Oui, chacun campe sur ses positions. Ferit rappel à ce propos : « détermination inclut la souplesse, la rigidité provoque la crise !
- 13 Rire, avoir de l'humour et être léger ? La « drôlerie » n'est pas là où on l'attend. Nous rions « jaune » de ces contextes politiques. Rien n'est plus lourd que la manière dont ils sont abordés.
- 14 Être congruent ? Oui, les acteurs le sont. Comme Hitler l'état : ses comportements collaient avec ses pensées et ses valeurs. La congruence n'est pas une valeur.
- 15 Respecter le cadre ? Nous pourrions dire que chacun se charge de respecter le cadre que l'autre passe son temps à changer...
- 16 Communiquer, échanger ? À l'instant même où j'écris ces mots, j'entends sur l'une de nos radios nationales : « Le MEDEF bloque le débat sur la transition énergétique... » La France est en panne !

Agir dans le monde politico-médiatico-économique

Commençons par une citation de Jean François Revel, philosophe et écrivain, qui, de mémoire, dit : « *La civilisation démocratique est entièrement fondée sur l'exigence de l'information. Si le citoyen n'est pas correctement informé, le vote ne veut plus rien dire.* »

Il y a un lien entre les médias et le pouvoir, tout le monde le sait. Il y a aussi un lien entre le pouvoir, les médias et notre vie au quotidien. Un lien proche du pouvoir d'influence. Sous les actes parfois héroïques de certains à défendre la liberté de la presse, ce monde tombe parfois dans les excès et cette liberté prend souvent le visage de l'abus de pouvoir, dont les acteurs sont, à la fois ceux qui sont aux manettes et ceux qui les manipulent et les utilisent. Sans donner l'impression d'y toucher », Politiques, financiers.

Socrate et la sagesse relationnelle

Connaissez-vous le « test des trois passoirs » ? C'est une histoire connue qui est dans le milieu des formations RH.

© Christine Syllès

Socrate avait, dans la Grèce antique, la réputation d'être un sage. Quelqu'un vint un jour le trouver et lui dit :

– Sais-tu ce que je viens d'apprendre sur ton ami ?

– Un instant, répondit Socrate. Avant que tu ne me le racontes, j'aimerais te faire passer un test, celui des trois passoires.

– Les trois passoires ?

– Mais oui, reprit Socrate. Avant de raconter toutes ces choses sur les autres, il est bon de « filtrer » ce que l'on aimerait dire. C'est ce que j'appelle le « test des trois passoires ».

La première passoire est celle de la vérité. As-tu vérifié si ce que tu me dis est vrai ?

– Non, j'en ai seulement entendu parler.

– Très bien, tu ne sais donc pas si c'est la vérité. Essayons de filtrer autrement, en utilisant une deuxième passoire, celle de la bonté. Ce que tu peux m'apprendre sur mon ami, est-ce quelque chose de bien ?

– Ah non... Au contraire.

– Donc, continua Socrate, tu veux me raconter de mauvaises choses sur lui et tu n'es même pas certain qu'elles soient vraies. Tu peux peut-être encore passer le test, car il reste une passoire, celle de l'utilité. Est-il utile que tu m'apprennes ce que mon ami aurait fait ?

– Non. Pas vraiment.

– Alors, conclut Socrate, si ce que tu es à me raconter n'est ni vrai, ni bien, ni utile, pourquoi vouloir me le dire ?

Nous pouvons être en confiance, avec un ami comme avec une institution médiatique, quand ces trois principes sont respectés : vérité, bonté et utilité.

Nous pouvons être en confiance quand trois principes sont respectés : vérité, bonté et utilité.

Parler pour ne rien dire...

Autre citation, de notre feu Coluche national : « Le chancelier allemand a été reçu cordialement par le président de la République, qui a descendu deux marches pour l'accueillir en signe de dévotion ! (...) Parce que s'il reste sur le perron, c'est qu'il boote un peu, vous voyez ! (...) La poignée de main a été longue et chaleureuse ! (...) J'ai dit un bonjour, mais on n'a vraiment rien dit ! (...) Les chefs de gouvernement se sont refusés à tout commentaire. Mais on s'occupe à penser dans les milieux autorisés qu'un accord secret pourrait être signé prochainement entre les deux pays ! Quand un journaliste s'en soit pas plus que ça, il devrait être puni, à l'armée, se gaudir ! »

Coluche doit se retourner dans sa tombe et se bitonner en constatant à quel point ses sceptres sur le sport, sur le journalisme, sont toujours d'actualité, plus de vingt ans après...

Cas de dérives relationnelles

Selon une enquête LI-2 pour *Le Nouvel Observateur*, 70 % des Français n'ont pas confiance dans les politiques. Plus précisément, 70 % des Français ne croient pas en l'honnêteté des politiques. La proximité ou l'éloignement, qu'en tient-ils un rôle déterminant ? Oui, puisque 75 % de ces mêmes sondés déclarent avoir confiance en leur maire. Bien, il se ait donc vrai que la relation, la connaissance

de l'autre, la rencontre permettent de créer un lien de confiance ? Par extension, nous pourrions dire que l'éloignement de nos gouvernants du monde « réel » ne crée ni la confiance ni la proximité.

70 % des Français ne croient pas à l'honnêteté des politiques.

1. Extrait de son sketch « F. puis y a la télé ».
2. Datée du 29 novembre 2003.

et le pire est à venir car les trois quarts des Français ne font pas confiance aux médias : « *Le état de confiance des Français envers les médias est toujours aussi faible : 23 % seulement d'entre eux leur font "très" ou "plutôt" confiance* ».

La presse, les médias sont des haut-parleurs utilisés par des femmes et des hommes pour démultiplier, amplifier la portée de leurs paroles et la prise en compte de leurs actes. Pour les rendre visibles, audibles du plus grand nombre. Ce qui n'est, en soi, pas critiquable. Le problème, c'est que nous vivons, et encore plus depuis l'avènement d'Internet, dans un monde où les médias relaient ce qu'ils veulent, ce qui les arrange ; ce qui les rend plus riches, plus vus et lus (ce qui va souvent de pair) ou plus influents. D'ailleurs, le métier des journaux d'information (presse écrite, radio, télévision) semble avoir évolué : il ne s'agit sans doute plus d'informer, mais de distribuer de l'information. Et le choix des produits distribués ne s'effectue plus uniquement sur le critère de la pertinence de l'information,

Nous vivons dans un monde où les médias relaient ce qu'ils veulent, ce qui les arrange ; ce qui les rend plus riches, plus vus, plus lus, plus influents.

mais principalement sur celui de sa diffusibilité, qui doit être la plus large possible. Ainsi, un comité réactionnel se posera maintenant la question : « Qu'est-ce qui va intéresser le plus le monde ? », plutôt que : « Quelle est l'information la plus pertinente à porter à la connaissance des auteurs/lecteurs ? ». Parfois un mélange des deux.

La communauté marketing s'en arrange, s'en accomode, invente même les métiers qui vont avec ce type de traitement. Comme le *community management*, par exemple. On invente les mots qui traduisent l'intégration de notre culture du « toujours plus » : le buzz, etc. Nous vivons « dedans » et nous nous laissons endormir, portés par la vague, sans trop nous réveiller. Parfois, nous nous haïssons

1. D'après une étude du CEMVI (Laboratoire de la Fondation nationale des sciences politiques) et publiée en décembre 2017 dans le *Grasset Économique social et environnemental*.

la voix, mais nous nous comparaisons aussi à participer au grand cirque. Certaines radios en ont fait leur fonds de commerce. Elles ne valent pas, du peu, à la répartition équilibrée des avis. Elles donnent la parole aux auditeurs, qui expriment en général leur reconnaissance éternelle à ces radios qui les écoutent... Les stations pratiquent même des pseudo-sondages qui n'en sont d'ailleurs pas (au sens technique du terme), en les nommant « Baromètre » ou autre appellation marketée.

Quand le magazine *L'Équipe* présente, il y a quelques années, Raymond Domenech comme un manipulateur stratège, sa position dans la presse nationale – monopolistique, celle de « sachant » et de référent de l'analyse sportive – lui donne une crédibilité absolue auprès de ceux qui ne savent pas « lire entre les lignes », qui ne connaissent pas les intérêts politiques partisans et financiers sous-jacents du, pire encore, qui ne songent pas qu'un journaliste, un analyste, persuadé de bien faire son travail, peut commettre des erreurs de jugement, faire des raccourcis, pratiquer involontairement, ou parfois par facilité, des emboîtures, des généralisations, des amalgames...

Nous avons la possibilité de savoir « savoir », de savoir comprendre, de savoir analyser et repérer les fausses omissions, généralisations et distorsions (actuellement, objectivement (apprenez à questionner, voire à vous questionner, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2), et ainsi ce ne plus nous laisser emporter par les pseudo-scandales, première dame reine du tweet, roi du fourquell's ou des Ray-Ran, maître de la normalité, ces « 11 femmes ta queue » d'un footballeur excédé et de sa mère blessée...

Nous avons la capacité de cénicher la Laure Manaudou si sensible et perdue, triste et malade, derrière les mots parfois peu respectueux, voire même odieux, de certains journalistes ; le Raymond Domenech, si désarmé de ne pas avoir été castrifié lors du championnat d'Europe, qu'il se raccroche, sans stratégie aucune, à la seule personne à qui il voudrait se confier : la plece de son intervieweur – sa femme.

Oui, la naïveté, ce n'est pas seulement ce penser que « tout le

© Cécile Vellies

Pourtant, derrière la *frontière* médiatique, il y a aussi des journalistes, petites mains, nouvelles ouvrières des grands et puissants rédacteurs en chef et autres directeurs de publication, allant se battre pour chercher l'information brute et priant pour que celle-ci tienne la comparaison face aux lignes modélisées du *Parisien* ou de BFM. Mais ces journalistes sont souvent déçus, lorsqu'ils constatent que les rédacteurs en chef, par manque de temps, de moyens ou de courage, travestissent l'information factuelle... et optent pour le choix d'un angle d'attaque plus vendeur, plus polémique...

N'oubliez jamais que l'information ne vient pas toute seule sur le devant de la scène. Elle est récoltée, choisie, arrangée, amplifiée,

L'information est « à la une »
parce qu'elle s'inscrit dans
un courant porteur qu'on
appelle le buzz, lequel devrait
rapporter des sous.

putée aux nues, pour avoir le droit d'être « à la une ». Ayez la lucidité de vous interroger sur la raison de sa mise à la une. Non, elle n'est pas là par hasard. Elle est là parce que, par de savants calculs, de savantes stratégies, mises au point par de nombreux stratèges savants, on a

établi non que cette information avait un intérêt pour vous, mais qu'elle s'inscrivait dans un courant porteur qu'on appelle le buzz, lequel devrait faire de l'audience, du lectorat, et, en toute finalité, rapporter des sous...

Et loin de nous l'idée de penser que « faire rentable » est « méchant ». Pour peu que le service rendu corresponde au service annoncé, là, pas de problème... Le rentable devient tout mais risquable quand il y a manquement à l'honnêteté professionnelle.

Le pouvoir d'influence est énorme. Regardez comme les informations soigneusement choisies et cisillées nous amènent à nous croire dans un monde impitoyable et sans merci. Dans un marasme total ce crise inévitable... La pluralité des médias devrait nous permettre de balayer plusieurs points de vue. Mais l'unité rédactionnelle et la « généralisation générale », pratiquée par la modélisation corporatiste, empêchent d'avoir accès à d'autres informations, pourtant existantes. Prenons un exemple : les médias

et Crève l'ellips

se font exclusivement l'écho des entreprises en dépôt de bilan. Personnellement, en tant que président d'un comité de labellisation d'entreprises innovantes, je vous assure que nous sélectionnons des projets immensément riches, techniquement à la pointe, parfois même mondialement exclusifs. Mais personne ne fait savoir que ces projets, dont nous pourrions être fiers, qui plus est, créateurs d'emplois, existent. Pourquoi ? Parce que cela ne va pas dans le sens du buzz. Parce que cela risque de prendre à contre-pied la pseudo-opinion publique, l'  c   communément admis que nous sommes « en crise ».

La crise fait vendre... la polémique fait vendre. Au diable le constat qu'elle détruit. L'équipe de campagne de Nicolas Sarkozy s'en souvient et se trouve encore souvent « sur le fil », malgré les changements de sélectionneurs : elle marche sur des œufs, au lieu de jouer au ballon. Ce que nous voulons souligner, c'est que l'« opinion publique » n'existe pas en tant que telle. Il s'agit d'un concept de « généralisation-omission-distorsion » fabriqué par les médias, qui choisissent eux-mêmes les informations à relayer et à amplifier.

Pire encore, avez-vous conscience que les plus grands commanditaires de sondages d'opinion sont les médias eux-mêmes, souvent de complicité avec les politiciens ? D'ailleurs, au passage, remarquez que ces médias, qui ne devraient pas, jamais, se fréquenter (certains ont été condamnés, faut-il le rappeler pour une trop grande proximité), se retrouvent parfois unis par l'« amour ». Entre journalistes rédacteurs et politiciens... tout aussi connus. Qui osera prétendre que ces médias ne se fréquentent pas ? L'humilité du journaliste, du présentateur, de l'éditorialiste, du commentateur, de l'analyste, consid  rera-t-il se rendre compte de son pouvoir d'influence.

L'unicité rédactionnelle et la « généralisation générale » empêchent d'avoir accès à d'autres informations, pourtant existantes.

L'« opinion publique » est un concept de « généralisation-omission-distorsion » fabriqué par les médias.

Et il en est de même dans le monde du sport et celui du spectacle. Perçut-on il y a des intérêts financiers, stratégiques, politiques, il peut y avoir un lien avec les médias. Ce qui, de prime abord, semble normal, puisque le jeu consiste justement à relayar, à amplifier, à porter à la connaissance du monde l'information. Le problème, c'est donc la manière dont il se pratique. Il devrait être expliqué et connu de tous, mais surtout mieux encadré, réglementé.

Propositions pour une nouvelle relation

Nous devons pouvoir opposer à la liberté des médias notre propre LIBERTÉ et ne pas être abusés par eux. Nous devons pouvoir détecter quand cette liberté de la presse, tant revendiquée et défendue, à juste titre d'ailleurs, vise à l'abus du quatrième pouvoir. Et le pas est vite franchi...

« Plus il y a d'informations, plus le rôle des journalistes est indispensable, car le récepteur ne peut filtrer, hiérarchiser, comprendre tout et s'intéresser à tout. Donc, contrairement à ce que croient beaucoup de journalistes, plus il y a d'informations et plus il y a de supports, plus leur rôle est fondamental, car c'est eux qui donnent la crédibilité à l'information que l'on consomme. »

Mais comment recréer ce lien de proximité avec les médias ? Il

l'exceptionnelle utilité
d'un média est de pouvoir
rassembler en une seule voix
les individualités pour faire,
ensemble, changer les choses.

faudrait que les médias prennent conscience qu'ils possèdent une force inutilisée : leur capacité à rassembler les individus. Oui, l'exceptionnelle utilité d'un média est de pouvoir rassembler en une seule voix les individualités, de

1. Anne-Cécile Desplanches, « Trois questions à Dominique Vellutis », *Journal de Montréal*, 7 septembre 2013.

pouvoir porter le pouvoir que nous avons tous individuellement pour faire qu'ensemble, chacun change et fasse, avec les autres, quelque chose, voire le monde.

L'appel d'Éric Conton a pu sembler absurde aux yeux d'une grande majorité. Il était, selon moi, très fin : rappelez-vous, en pleine crise des subprimes et de la confiance à l'égard des banques, il lance un appel au réalisme et nous d'écouter collectivement. Bien sûr, personne n'a joué le jeu. Mais l'appel fut judicieux !

L'appel du général de Gaulle aurait été un flop sans le support de la radio, qui a su informer en un même temps des individus soûlés pour les rassembler en une force vive, capable de buter l'ennemi hors de nos frontières.

Aujourd'hui, les médias rassemblent un cuernent autour de leurs histoires à eux, qui les concernent eux, celles qui font le buzz. Et nous, sans même nous en accrovoir, nous participons individuellement et activement aux lignes ed toriales de ces médias. Il suffirait de ne pas écouter – ensemble, rassemblés – une radio ou une émission pour la mettre en danger. Chacun de nous a ce pouvoir ! Nous avons le pouvoir d'orienter nos choix et nos vies. L'actualité est faite de ce à quoi nous donnons de l'importance.

Au delà du fait de recréer un sentiment de confiance entre les médias et leur public, la prise de conscience de ce rôle peut aller plus loin, permettre d'aider le pays à sortir de la crise, en ne cédant plus au colportage et à la facilité du café du commerce.

Et les liens avec les puissances politiques ? Un espoir possible ? Pour l'instant, nous sommes témoins d'un spectacle qui nous choque et qui, pourtant, ne change pas. Le mode de fonctionnement actuel de la politique porte en lui-même la perversion du système : Le gagnant et le perdant... Le perdant va passer son temps à démontrer que ses idées étaient meilleures que celles du gagnant. Le gagnant *idem*... Et la presse se nble jouer avec cela.

Il suffirait de ne pas
écouter – ensemble,
rassemblés – une radio ou une
émission pour la mettre en danger.
Chacun de nous a ce pouvoir !

Chacun cherche à exister. Chaque acteur politique, plus encore en temps de campagne, se transforme en bonimenteur, en a-fabulateur. Tous deviennent à quelques exceptions près, rois de l'es-brouille. Tout est valable pour casser l'adversaire. D'ailleurs, cet adversaire n'est pas le chômage ou l'insécurité, mais la manière dont le candidat d'en face traite le sujet. Pourtant, la France – comme tout pays – ne peut malheureusement gagner d'être étonnée. Il n'y a que l'intelligence collective qui puisse nous faire avancer. Il faudrait donc repenser notre manière de faire de la politique, au sens noble du terme. Dans un esprit de respect, de confiance et de gentillesse. De perçage.

Ce que nous connaissons de la « politique » n'est que la bagarre de clans que nos politiciens offrent en exemple au quotidien. C'est tout seul de la politique.

La presse, les médias et les journalistes ont le devoir de faire évoluer le système, mais tout démontre qu'ils préfèrent passer leur temps à attirer les yeux, plutôt qu'à jouer un rôle d'éducation. Alors que la presse peut et dispose des moyens de se donner une mission d'investigation et de rendre, susceptible de suggérer des solutions anticonformistes et des manières inhabituelles et différentes de traiter les informations.

Enfin, au bout de tout élan de fureur envers l'absurde : le monde politico-économico-médiatique en l'état s'oppose à toute logique d'acheminement, cruelle fourcée sur la gentillesse et la confiance. C'est un univers dont on se méfie. Pas de bienveillance. Manque d'honnêteté, aucune compassion, voire même de la hécécité. Pas d'humilité, aucune gratitude, de l'ouverture aux autres mais juste quand ça rapporte, aucune patience, pas de gratitude, pensée exclusivement ou en grande majorité négative, détermination mal placée, peu de légèreté, manque d'authenticité et de congruence, irrespect du cadre et, enfin, pour ceux dont le métier est d'informer... sélection et tri de l'information pour sélectionner celle qui est la plus rentable !

Pour clôturer la discussion, empruntons une citation de Machiavel – le penseur italien de la Renaissance, philosophe,

© Cécile Tyllies

théoricien de la politique, de l'histoire et de la guerre, qui "est d'ailleurs pas apprécié à sa juste valeur (l'adjectif « machiavélique » ne colle pas avec l'homme) – qui donne ces frissons : « *Et quand le hesaré fait que le peuple n'a plus confiance en personne, ayant été trompé dans le passé par les choses ou par les hommes, on en vient nécessairement à la trahise* ».

Agir contre la relation antipédagogique entre professeurs et élèves

Nous nous étonnons de ne pas avoir un enseignement national à la hauteur des résultats européens. La France apparaît à la quinzième place des pays de l'OCDE pour l'enseignement de la lecture, des mathématiques et des sciences, loin derrière la Chine, la Corée...

Notre système ne est ce qu'il est, en termes de *process* et d'organisation. Mais mon regard de spécialiste en communication m'oblige à faire un constat : il n'y a pas, ou rarement, de relation de gentillesse, de confiance et de respect entre nos enseignants et nos élèves. Bien sûr, il ne faut pas généraliser. Rappelez-vous Anne Karnezin et sa façon de me communiquer "ENVIE d'apprendre". Mais nous avons tous aussi été confrontés à une anti-Anne Karnezin. À un

1. *Mach avec, la trahise*

M. Méchant, dispensant des cours à la baguette, à coups de : « Prenez une feuille blanche » ou : « Passez au tableau. » Nous avons tous, un jour ou l'autre, eu mal au ventre, non parce que nous n'avions pas appris notre leçon, mais parce que nous n'avions pas compris le travail demandé.

La relation professeur/
élève est plutôt digne
d'un rapport bourreau/
torturé que d'une relation
pédagogue/disciple.

Cela nous est arrivé (nous le reconnaissons) sans doute par inattention, mais très souvent aussi parce que, malgré la meilleure volonté du monde, l'explication donnée ne correspondait pas à notre manière d'apprendre. Ou encore parce que la relation que le professeur entretenait avec nous était plutôt digne d'un rapport bourreau/torturé que d'une relation pédagogue/disciple.

Nos enseignants ont toutes les peines du monde à enseigner, ce qui est un comble (mais, d'un autre côté, on ne le leur a pas enseigné). De notre point de vue d'élèves, nous nous apercevions que, malgré notre bonne volonté, celle de nos enseignants et les tentatives des uns et des autres, nous étions dans un mode de fonctionnement voué à l'échec : privilégiant la culture générale, le contenu, sur ce qui permettrait à coup sûr de faire passer ce contenu : la relation !

Nos professeurs sont des bêtes de contenus. Souvent ignorants en termes de pédagogie de contenus, j'ai vu de mes yeux un « maître » de droit international, réputé et reconnu, entrer dans un amphithéâtre à l'université Lyon 3, devant des étudiants très « chauds ». L'homme s'est posé sur sa chaise, a ouvert, délicatement et sans un seul regard vers la salle, son cartable, a branché son ordinateur, tapoté sur le micro pour tester son fonctionnement, et, toujours sans un bonjour ni même un sourire, toujours sans croiser le regard des présents, il a commencé son déballage verbal. Durant son exposé régnait dans l'amphithéâtre une ambiance de délire : des boules de papier volant çà et là, des cris, des rires, des étudiants passant d'une table à l'autre en englantant les rings... Au bout de deux heures, l'homme s'est levé, a remis son bric à

de Cécile Tyrollet

dans son sac, a éteint le micro et a quitté la salle à pas feutrés, sans un mot ni une attente pour personne.

Une carence pédagogique

Dans un lycée réputé, également dans la région lyonnaise (ce n'est pas une localité en « tête de turc », juste la mienne), je me suis vu convoqué par le principal à la suite d'une « so-disant » altercation entre ma fille, Cloé, et sa professeur de mathématiques.

Je demandai à Cloé de m'expliquer ce qui s'était passé. Je connais ma fille, elle n'est pas indisposée, elle est même plutôt polie, sensée et réfléchie. Sans doute un peu rebelle, il est vrai, mais exprimant toujours ce le rébellion avec beaucoup de déférence, voire de créativité.

« Nous étions donc en cours de maths, me dit Cloé. La prof nous expliquait le cours que je ne comprenais pas. À la fin de son explication, elle a demandé à l'ensemble de la classe si nous avions compris. Pour ma part, rien n'était très clair. J'ai donc levé la main et annoncé que je n'avais pas compris. "Bien", Cloé, sois attentive, je te réexplique", m'a-t-elle dit. Papa, tu sais, je me suis concentrée, mais ça ne pas suffi. Elle m'a réexpliqué de la même manière. Elle m'a ensuite redemandé : "As-tu compris ?" Et ma réponse a été polie et directe : "Pardonnez-moi, madame, mais toujours pas." Cette fois, d'un air plus agacé, elle a repris sa démonstration, toujours avec les mêmes mots et les mêmes exemples. Ce qui a amené au même résultat : je n'avais toujours pas pigé un mot. Chaque explication m'était toujours aussi étrange. » Le professeur, aux dires de ma fille, a réellement perdu son calme. « Bon, c'est la dernière fois que je te réexplique. » Mais l'explication fut aussi peu convaincante que les trois premières. Même réaction, même réaction... Cette fois-ci, Cloé sentait bien qu'il lui FALLAIT comprendre, sous peine d'expulsion. Ce qu'elle s'empressa de faire. À la question : "As-tu compris cette fois-ci ?",

Cloé répondit d'un « oui » franc et massif, lui donnant l'impression d'avoir droit à son « bol d'air », à sa libération. En guise de libération, elle eut droit à la honte de sa vie : « eh bien, puisque tu as compris, lui rétorqua sa professeur d'un ton mesquin et pincé, passe donc au tableau pour expliquer à tes petits camarades. » Ce que Cloé ne put, bien entendu, pas faire. Elle lança, à bout d'arguments : « Pardonnez-moi encore une fois, madame, mais je ne peux pas comprendre. Vous m'avez précédemment expliqué quatre fois les choses strictement de la même manière. Si vous ne changez pas votre façon de m'expliquer, je ne pourrai toujours pas comprendre ! » « Et c'est là que les choses se sont envenimées », raconta Cloé. Deux heures de colle, une visite chez le principal, un mot dans le carnet de correspondance et une convocation des parents, à laquelle elle n'essaya d'aller. J'allais « corriger » la professeur. De façon respectueuse, mais ferme. Je ne pouvais pas lui donner raison, j'ai entendu la version de la prof de ma chère de ma fille. En sa présence. Je redonnais – comme par hasard, les chiens ne font pas des chats – le même contenu que celui que Cloé avait servi à son professeur. Ce qui ne manquait pas de la faire sortir à nouveau de ses gonds. Je tentai alors une explication « philosophique » du concept de « relation primant sur le contenu », de la loi de la variété requise : fais ce que tu as toujours fait et tu obtiendras toujours ce que tu as obtenu. Si ce que tu obtiens te va, ne change rien. Mais si cela ne te va pas, alors tout vaudra mieux que ce que tu fais habituellement. Doublée d'un « On mesure sa communication et sa relation à l'autre, non pas à sa propre intention, mais à l'effet que cela provoque chez l'autre. » Et finissait par un : « Celui qui dirige la communication n'est pas le plus rigide, mais le plus souple. » Je voyais mes deux interlocutrices, professeur et chair de ma chaire, le regard hagard, surprises, interrogées. Il me semblait leur avoir parlé javanais. Je venais juste de leur donner les trois bases de la pédagogie. Les histoires relationnelles entre les professeurs et les élèves sont souvent de ce registre.

Lors de chaque conflit, dans ce contexte particulier qu'est l'enseignement, nous constatons un manque quasi systématique de relation de gentillesse, un manque de confiance en l'autre, une absence totale de bienveillance et d'intégrité, un défaut d'humilité et une défaillance de patience de la part des profs...

On le sait, l'adolescence n'est pas facile à vivre ni pour l'ado ni pour ses parents, et pas plus pour ses professeurs. On le sait aussi, il y a des élèves particulièrement difficiles. Ou mais, car une nouvelle fois il y a un « ou mais... », et même une liste de « oui mais... » :

- ◆ le prof a une position d'autorité de fait. Sa manière d'en user, avec respect ou sans pitié, va tout changer à la relation ;
- ◆ le prof est dans une position de « sachant » devant le « seignant » à un non-sachant. Ce qui place encore l'élève dans une situation d'« infériorité » ;
- ◆ le pouvoir et le savoir du prof rappellent la relation père/fils, mère/fille et sont loi de frustrations, pour ne pas dire « castration » ;
- ◆ le prof est seul face à un groupe d'élèves. Cela peut poser problème. Encore et toujours, l'absence de la gentillesse et de la confiance fait que la relation avec l'ensemble du groupe passe... ou casse. Le « courant » passe ? Le professeur sait-il sans difficulté mener le groupe à ses fins : l'apprentissage. Comme un contéancier « ouvert » face à son auditoire « à l'écoute ». La cassure est là ? L'enseignant sera pris en groupe parce qu'il n'est, ou peu, respectueux, sans bienveillance, sans humilité, sans cadre pédagogique clair et respecté, sans patience. Et le résultat pourra être celui que l'on connaît dans les cas extrêmes de non-relation : un élève seignant, sans autorité, ayant recours à des crises d'autorité, mais ne la ayant certainement pas autorité. Si vous voyez la différence...

Il est essentielle, cette différence : dans un cas, le contenu passera et le professeur fera des heureux. Dans l'autre cas, la relation inexistante produira des frustrés, des malheureux. Des deux côtés.

Le plus délicat avec de jeunes adolescents, c'est de conserver en permanence cette équilibre, cette gentillesse relationnelle et, donc, ce qu'il en ressort : la confiance. Bref, souvent, il y a le « monde des profs » et le « monde des élèves », qui sont étrangers. Les deux sont pourtant dans le même bateau ! Il y a un seul monde, celui du partage du savoir et de l'éducation.

Ce défi, hors de toute préention mal placée, je l'ai fait mien. Lorsque je mène une mission de formation professionnelle, je suis comme un professeur. Mais la raison d'être de ma présence, ce à quoi je me suis formé et ce pour quoi j'ai cue quelque chose à enseigner, c'est, encore et toujours, avant même le contenu de ma matière, la transmission du bien-être de la pédagogie, la capacité à créer et entretenir une relation de gentillesse et de confiance. Sans cela, encore une fois, pas de démarrage d'apprentissage. Donc, je suis avec mes stagiaires, et certainement pas contre eux, ni à côté d'eux. Nous ne faisons qu'un !

Dans le monde de l'enseignement, tout tourne autour du processus du savoir. Tout ce qui vient à côté, mode d'emploi humain de l'apprentissage et de la transmission, est considéré comme superflu, accessoire. À chacun de faire sa sauce... À chacun sa responsabilité. Comme le professeur Keating (dans *Le Cercle des poètes disparus*) est créatif... mais c'est lui !

On parle même de la « bonne distance » entre l'élève et le maître. On ne parle pas du « bon rapprochement »... Dans l'expression « vous devez trouver la bonne distance » ressort la notion d'éloignement. Alors que la relation de gentillesse et de confiance se crée, au contraire, par le rapprochement.

Trouver le rapprochement juste n'est pas du tout le même sens que « trouver la bonne distance ». Le présupposé étant que trop de proximité entre l'élève et son professeur ne permettra plus au professeur de jouer son rôle d'encadrant et de correcteur. Mais, disons-nous, en quoi la proximité empêche-t-elle de corriger ? D'éduquer ? Bien au contraire, c'est la distance qui barre le passage du message correctif. Rappelez-vous : la relation de proximité et de confiance prime sur le contenu.

Soyez un bon professeur de votre matière, mais soyez avant tout un excellent, un « gentil » à l'humain relationnel. Le talent d'un enseignant qui enseigne vraiment se traduit d'abord par sa capacité à appliquer les 16 comportements décrits dans cet ouvrage. Avant même de connaître son cours ! Si vous êtes sceptique, testez. Que risquez-vous ? D'être proche de vos élèves ? Ça a formé des heureux, pas des blases. Ça construira des « joyeux de vivre », pas des frustrés. Nos enfants n'ont pas besoin de professeurs sévères et intraitables, ils ont besoin de pédagogues cléments et souples.

Agir contre la relation malade entre médecins et patients

Nous connaissons tous, ne serait-ce que de nom, le serment d'Hippocrate. Mais l'avez-vous lu en détail ? Voici, avant d'en parler, le serment de l'ordre des médecins : « *Au moment d'être admis à exercer la médecine, je promets et je jure d'être fidèle aux lois de l'honneur et de la probité. Mon premier souci sera de rétablir, de préserver ou de promouvoir la santé dans tous ses éléments, physiques et mentaux, individuels et sociaux.*

Je respecterai toutes les personnes, leur autonomie et leur volonté, sans aucune discrimination selon leur état ou leurs convictions. J'interviendrai pour les protéger si elles sont affaiblies, vulnérables

ou menacées dans leur intégrité ou leur dignité. Même sous la contrainte, je ne ferai pas usage de mes connaissances contre les lois de l'humanité.

J'informerai les patients des décisions envisagées, de leurs raisons et de leurs conséquences. Je ne trahirai jamais leur confiance et n'exploiterai pas le pouvoir hérité des circonstances pour forcer les consciences.

Je donnerai mes soins à l'indigent et à quiconque me le demandera. Je ne me laisserai pas influencer par la soif du gain ou la recherche de la gloire.

Admis dans l'intimité des personnes, je tairai les secrets qui me seront confiés. Reçu à l'intérieur des maisons, je respecterai les secrets des foyers et ma conduite ne servira pas à corrompre les mœurs.

Je ferai tout pour soulager les souffrances. Je ne prolongerai pas abusivement les agonies. Je ne provoquerai jamais la mort délibérément.

Je préserverai l'indépendance nécessaire à l'accomplissement de ma mission. Je n'entreprendrai rien qui dépasse mes compétences. Je les entretiendrai et les perfectionnerai pour assurer au mieux les services qui me seront demandés.

J'apporterai mon aide à mes confrères ainsi qu'à leurs familles dans l'adversité.

Que les hommes et mes confrères m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses ; que je sois déshonoré et méprisé si j'y manque. »

Il est intéressant de voir à quel point la notion de relation, et plus particulièrement de confiance, de respect, d'engagement et de gentillesse, fait partie intégrante de ce fabuleux métier...

C'est sous cet angle humain, loin de toute considération « technique » hors de nos compétences et de notre propos, que nous souhaitons aborder avec vous la relation patient/médecin.

Pour ce, encore une fois, la relation de gentillesse et de confiance est la condition sine qua non de la réussite de tout projet.

d'évolution ou de changement. Parce que, chaque fois qu'il y a un projet de changement ou d'évolution – et nous allons élargir l'un des plus extraordinaires, celui de la guérison, du combat contre la maladie et pour la vie –, il est question de ce travail alchimique primordial, impossible de réussir ensemble si l'un n'est pas en phase, pas en confiance, pas en « gentillesse ».

D'ailleurs, dans le fond de la science d'Hippocrate – malheureusement souvent simplifié ou raccourci (il est toujours malaisé de prendre le temps pour l'essentiel !) –, nous trouvons cette notion d'engagement, à la fois humain et moral. Ainsi d'une vraie forme de générosité. Et aussi de protection. Réunissez, tous les ingrédients, soit il l'est, éthique, confiance, respect, tendre...

Alors plus avant. Nous sommes tous, un jour ou l'autre, confrontés à la maladie. À titre personnel ou à travers l'épreuve d'une personne de notre entourage, très jeune ou plus âgée. Et nous avons tous ressenti, dans la relation patient/médecin, les obstacles de la différence et la nécessité de la rencontre.

Pour réussir la guérison, ou la rémission, il faut intégrer ce cadre relationnel. Le malade veut voir un médecin avec confiance, *à priori*. Il est face à un être qui « sait », qui a une connaissance extraordinaire, au vrai sens du terme, celle de la vie. Le médecin est perçu comme un alchimiste de la vie, même s'il est un « technicien ». Il est souvent, inconsciemment, invest par son patient ou pour son « sur-humain » de soigner et de guérir.

Des traitements riches en bienfaits

Lorsque j'étais enfant, souffrant de complications oculaires à la suite de mes cataractes congénitales, j'ai fait la connaissance du Dr Jacques Tapissier, élève des Dr Paulque et Chareux, éminents spécialistes de la chirurgie ophtalmologique. L'attitude d'écoute et de prise en charge de Jacques fut telle que nous sommes restés

proches et amis encore aujourd'hui. J'ai connu enfant, lui-même était j'en ai peur diplômé, et il m'a accompagné tout au long de ma vie, dans un rapport de générosité et de confiance. C'est sans doute en grande partie grâce à lui que le suivi de ma vision m'a permis de léguer une fois par an... juste pour « voir », si j'ose dire ! Chaque rencontre dans son cabinet est une vraie opportunité de discussion. Il fait son travail mais, avant tout, prend soin de moi. Il prête attention à ce que j'ai de plus précieux, plus que la prise de vue de mes yeux : ma vie. Nous parlons de tout et de rien, de nos enfants, de mon travail... Comme pour éléger le moment des actes de surveillance et d'examen, j'ai été grave, toujours simple. Jacques sait prendre le temps d'accorder du temps à l'autre. Au grand dam de la salle d'attente.

Il sait tout sur mes yeux... et sans doute sur ma vision ces choses : lui est le médecin qui sait me voir et, moi, je suis le patient, impatient parfois, qui est aveugle de son oeil droit, mais voit de manière limpide en son médecin. Grâce à cela, je crois en lui.

Lorsque l'on affronte la maladie – la mienne m'en est plus une depuis très longtemps, tant elle fait partie de moi –, on peut croire que l'on est seul face à elle. Le médecin se trouve, comme nous le disons tout à l'heure, investi par « son malade » d'une forme de pouvoir. En tout cas, celui-ci se fait de son docteur une représentation mentale qui pourra être parfois dynamisante, parfois limitante... En fonction de ce qu'il vit, son médecin sera soit le « technicien », soit le confident. En fonction des résultats obtenus, il sera un héros, ou une forme de g.ârisseur, de « sauveur de maux ».

Et le médecin ? Il vit également dans son propre monde, celui qu'il s'est fait. Peut-être se sent-il seulement mécanicien des corps, des des âmes... Ou encore investi d'une mission humaine et sociale. Ce qu'il est intéressant de noter, c'est que la confrontation des deux mondes est obligatoire, et qu'elle débouche du simple rendez-vous chez son « spécialiste », au-delà d'une demande de guérison, parfois même d'un simple diagnostic, avec, en réponse à cette demande, une offre de soins, nous avons affaire à une aventure humaine. Le médecin aura le pouvoir de rassurer, de calmer. Il aura aussi

de Christine Syllès

l'obligation morale de prendre en compte humainement son patient. Pas juste techniquement.

Il est vrai que le relation est en grande partie conditionnée par les attitudes du malade. Mais, comme partout, le relation va dans les deux sens. Et, comme nous le rappeלים plus haut, celui qui dirige l'interaction est le plus souple, pas le plus rigide. Le « sachant », et il s'agit là du médecin, doit savoir, au même titre que l'enseignant, le professeur, l'entraîneur, le manager, prendre en compte son interlocuteur dans ses considérations, ses craintes et ses peurs individuelles, cachées, non dites, inavouables.

Un me raconte récemment l'histoire d'un malade qui se savait condamné, d'écrit le pronostic (à ne pas confondre avec le diagnostic qui ne prévoit pas, mais constate). Cet homme a demandé à son médecin de l'aider à raccourcir son temps de vie. Bref, de l'aider à se suicider. Le médecin, être humain avant tout, prit le temps – vraiment – de parler, d'échanger avec son patient. Cherchant à comprendre comment cet homme avait pu avoir ce cheminement de pensée et être amené, alors qu'il n'était pas encore – on s'en rendait en phase terminale de sa maladie, à vouloir partir dans la discrétion et le silence. Au fur et à mesure de leurs discussions, le médecin s'aperçut que ce qui craignait par dessus tout son malade, ce n'était pas la mort. Non, il l'avait amassée avec l'âge et une forme de travail sur lui. Ce qui l'effrayait, c'était tout ce qui accompagnerait, à ses yeux, cette hospitalisation finale à laquelle il aurait droit : les salles de soins intensifs, les perfusions, les intubations, la réanimation, et tout cela en souffrances. Pour le médecin, aider cet homme à affronter ce dernier combat commençait, avant tout, par être capable d'entendre tout cela et de faire, immédiatement, preuve d'une grande écoute, d'une grande compréhension. Tout en étant très congruent. La moindre faille dans sa congruence aurait été immédiatement vue et interprétée par le patient comme une forme de manipulation. Les médecins en font souvent les frais personnellement, lorsqu'ils tentent, parfois en accord avec les proches, de cacher la « vérité » du diagnostic au malade. Cela demande aussi de la cohérence

et du courage. Difficile de dire à quelqu'un la vérité, surtout quand ce qu'il ou elle veut s'oppose de la lui dire, et que celle-ci est implacable. Mais, grâce à ce choix relationnel, il est souvent arrivé de voir le pronostic réfuté, contesté par les faits.

Un de mes amis médecins me disait un jour que « l'on ne pouvait pas faire autrement que d'accepter factuellement le diagnostic... Mais JAMAIS le pronostic. Devia Sevenschitzbar en a été le démonstrateur vivant. Et bien y vont durant tant d'années, là où ses « médecins » ne lui donnaient que deux ou trois mois à vivre...

La guérison s'inscrit dans le cadre d'un projet partagé. Il n'y a pas le patient d'un côté, et le médecin de l'autre. De même que le professeur fait équipe avec son élève pour partager un projet de culture ou d'élevation, le « docteur » et son patient partagent le projet commun de guérison, de rétablissement, de soulagement. C'est ce que l'on peut nommer une « alliance thérapeutique ». Avec, à sa base, une forme de « pacte » entre le malade et son médecin.

Dans cette forme d'alliance, chacun va noter les objectifs, les rendre factuels, mesurables. On va se donner du *feed-back* sur les avancées ou les marges d'amélioration. Chacun va donner à l'autre l'information nécessaire à la bonne compréhension et au progrès. Ce qui permettra, d'un côté comme de l'autre, de se sentir mobilisé, d'agir, de changer ce qu'il faut bouger, et donc de rester impliqués.

Comme entre le professeur et ses élèves, on ne parlera pas de la « bonne distance », mais, au contraire, de la juste proximité, celle qui permet au médecin de bien faire « comprendre » qu'il « comprend », de s'intéresser à l'autre, pas uniquement à ses symptômes, mais vraiment à la façon dont il vit, au fond de lui, ces symptômes et leurs conséquences.

Cette alliance, ce pacte, est le seul moyen pour le médecin de suivre réellement son patient. Pour le patient, c'est la seule façon de devenir l'acteur de son traitement. Contre un ennemi commun : la maladie (et la souffrance). En sachant mettre le malade face à ses responsabilités d'acteur – surtout dans un contexte hospitalier

et Crève-Vielles

favorisant la régression et la dépendance – et en sachant soi-même, en tant que médecin, rester respectueux de celui qui lutte, parfois, douloureusement, parfois « à secours ». La vérité est au centre de cette relation. Tout comme le respect. De là naît la confiance et parfois renaît la vie.

Sans cette alchimie de la gentillesse, le patient se sentira « enrhumé »... deux fois !

Vous l'avez remarqué ? Chacun des points soulevés dans le cadre de la relation patient/médecin rappelle, encore une fois, les contextes abordés dans ces lignes : chaque personne est unique et doit être prise en compte de manière unique. Il n'y a pas le monde des malades, le monde des professeurs, le monde des élèves, le monde des politiques, celui des journalistes... Non, il y a, chaque fois, des gens singuliers...

Le mot d'or de la fin

Nous avons tous en nous un Petit Prince de la relation. Un gentil docteur fleur est venue !

Et à ce mot de la fin, nous vous conseillons d'en rajouter d'autres...

Dites « merci » quand un collaborateur fait du bon travail. Oui, il est payé pour ça. Mais néanmoins, il est satisfait de voir son travail reconnu...

Dites que vous l'appréciez.

Dites aussi à quel point certaines personnes vous semblent importantes, indispensables à vos yeux.

Dites aussi que vous les aimez...

Dites encore que vous vous êtes trompé si vous vous êtes trompé... Dites aussi à quel point vous pouvez regretter tel ou tel choix.

Dites toujours qu'Untel vous touche quand il a tel comportement.

Prononcez les mots magiques... ceux de la gentillesse et du cœur.

Ceux que vous êtes capable de prononcer avec vos proches. Tentez même des gestes... Des attentions, pourquoi pas des cadeaux. Pensez à tous les anniversaires. Soyez sensible. Vous l'êtes. Arrêtez de vous faire passer pour méchant ! B soignez jusqu'au bout ces doigts !

Et pour vous quitter sur un vrai beau discours, quel de mieux qu'un merveilleux récit métaphorique qui vous invite à trouver vous-même une conclusion à nos propos...

Annexe

« Le petit prince m'a dit... »

L'histoire qui me porte depuis bien longtemps, et avant moi mon père, est celle du *Petit Prince*, d'Antoine de Saint-Exupéry, notamment les chapitres XX et XXI, que nous vous rappelons.

Chapitre XX

« Mais il arriva que le petit prince, ayant longtemps marché à travers les sables, les rocs et les neiges, découvrit enfin une route. Et les routes vont toutes chez les hommes.

"Bonjour", dit-il.

C'était un jardin fleuri de roses.

"Bonjour", dirent les roses.

Le petit prince les regarda. Elles ressemblaient toutes à sa fleur.

"Qu'êtes-vous ?" lui demanda-t-il, stupéfait.

"Nous sommes des roses", dirent les roses.

— Ah !" fit le petit prince...

Et il se sentit très malheureux. Sa fleur lui avait raconté qu'elle était seule de son espèce dans l'univers. Et voilà qu'il en était cinq mille, toutes semblables, dans un seul jardin !

"Elle avait bien raison", se dit-il, si elle voyait ça... elle tousserait énormément et ferait semblant de mourir pour échapper au jardinier. Et je serais bien obligé de faire semblant de la soigner, car, sinon, pour m'humilier moi aussi, elle se laisserait vraiment mourir..."

1. Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*, Gallimard, 1943.

Puis il se dit encore : « Je me croyais riche d'une fleur unique, et je ne possédais qu'une rose ordinaire. Ça n'est pas très vaillant, qui n'aurait eu qu'un seul être, et dont l'un, peut-être, est absent pour toujours, ça ne fait pas de moi un très grand prince. Et, couché dans l'herbe, il pleura. »

Chapitre XX

« C'est ainsi qu'apparut le renard.

« Bonjour, dit le renard.

« Bonjour, répondit poliment le petit prince, qui se retourna mais ne vit rien.

« Je suis là, dit la voix, sous le pommier.

« Qui es-tu ? dit le petit prince. Tu es bien joli...

« Je suis un renard, dit le renard.

« Viens jouer avec moi, lui proposa le petit prince. Je suis tellement triste...

« Je ne puis pas jouer avec toi, dit le renard. Je ne suis pas apprivoisé.

« Ah ! pardon », fit le petit prince.

Mais, après réflexion, il ajouta :

« Qu'est-ce que signifie 'apprivoiser' ?

« Tu n'as pas idée, dit le renard, que cherches-tu ?

« Je cherche les hommes, dit le petit prince. Qu'est-ce que signifie 'apprivoiser' ?

« Les hommes, dit le renard, ils ont des fusils et ils chassent. C'est bien gênant : ils élevant aussi des poules. C'est leur seul intérêt. Tu cherches des poules ?

« Non, dit le petit prince, je cherche des amis. Qu'est-ce que signifie 'apprivoiser' ?

« C'est une chose trop oubliée, dit le renard. Ça signifie 'créer des liens'...

« Créer des liens ?

— *Bien sûr, dit le renard. Tu n'es encore pour moi qu'un petit garçon tout semblable à cent mille petits garçons. Et je n'ai pas besoin de toi. Et tu n'as pas besoin de moi non plus. Je ne suis pour toi qu'un renard semblable à cent mille renards. Mais, si tu m'apprivoises, nous aurons besoin l'un de l'autre. Tu seras pour moi unique au monde. Je serai pour toi unique au monde.*

— *Je commence à comprendre, dit le petit prince. Il y a une fleur... Je crois qu'elle m'a apprivoisé...*

— *C'est possible, dit le renard. On voit sur la terre toutes sortes de choses...*

— *Où ? ce n'est pas sur la Terre ?*, dit le petit prince.

Le renard parut très intrigué :

— *Sur une autre planète ?*

— *Oui.*

— *Il y a des chasseurs, sur cette planète-là ?*

— *Non.*

— *Ça, c'est intéressant ! Et des poules ?*

— *Non.*

— *Rien n'est parfait ?*, soupira le renard.

Mais le renard revint à son idée :

— *"Ma vie est monotone. Je chasse les poules, les hommes me chassent. Toutes les poules se ressemblent, et tous les hommes se ressemblent. Je m'ennuie donc un peu. Mais, si tu m'apprivoises, ma vie sera comme ensauvée. Je connaîtrai un bruit de pas qui sera différent de tous les autres. Les autres pas me font rentrer sous terre. Le tien m'appellera hors du terrier, comme une musique. Et puis regarde ! Tu vois, là-bas, les champs de blé ? Je ne mange pas de pain. Le blé pour moi est inutile. Les champs de blé ne me rappellent rien. Et ça, c'est triste ! Mais tu as des cheveux couleur d'or. Alors ce sera merveilleux quand tu m'auras apprivoisé ! Le blé, qui est doré, me fera souvenir de toi. Et formerai le bruit du vent dans le blé..."*

le renard se tut et regarda longtemps le petit prince :

"S'il te plaît... apprivoise-moi !" dit-il.

– Je veux bien, répondit le petit prince, mais je n'ai pas beaucoup de temps. J'ai des amis à découvrir et beaucoup de choses à connaître.

– On ne connaît que les choses que l'on apprivoise, dit le renard. Les hommes n'ont plus le temps de men connaître. Ils achètent des choses toutes faites chez les marchands. Ainsi comme il n'existe point de marchands d'amis, les hommes n'ont plus d'amis. Si tu veux un ami, apprivoise moi !

– Que faut-il faire ? dit le petit prince.

– Il faut être très patient, répondit le renard. Tu t'assoiras d'abord un peu loin de moi, comme ça, dans l'herbe. Je te regarderai du coin de l'œil et tu ne diras rien. Le langage est source de malentendus. Mais, chaque jour, tu pourras t'asseoir un peu plus près..."

Le lendemain revint le petit prince.

"Il eut mieux valu revenir à la même heure, dit le renard. Si tu viens, par exemple, à quatre heures de l'après-midi, dès trois heures je commencerai d'être heureux. Plus l'heure avancera, plus je me sentirai heureux. À quatre heures, déjà, je m'inquiéterai et m'angoisserai ; je découvrirai le prix du bonheur ! Mais si tu viens n'importe quand, je ne saurai jamais à quelle heure m'habiller le cœur... Il faut des rites.

– Qu'est-ce qu'un rite ? dit le petit prince.

– C'est aussi quelque chose de très simple, dit le renard. C'est ce qui fait qu'un jour est différent des autres jours, une heure, des autres heures. Il y a un rite, par exemple, chez mes chasseurs. Ils dansent le jeudi avec les filles du village. Alors le jeudi est jour merveilleux : je vais me promener jusqu'à la rigue. Si les chasseurs dansaient n'importe quand, les jours se ressembleraient tous, et je n'aurais point de vacances."

Ainsi, le petit prince apprivoisa le renard. Et quand l'heure du départ fut proche :

"Adieu !" dit le renard... Je t'attendrai.

— C'est la faute, dit le petit prince, je ne te souhaitais point de mal, mais tu as voulu que je t'apprenne...

— Bien sûr, dit le renard.

— Mais tu vas pleurer ! dit le petit prince.

— Bien sûr, dit le renard.

— Alors tu n'y gagnes rien !

— J'y gagne, dit le renard, à cause de la couleur du blé."

Puis il ajouta :

"Va revoir les roses. Tu comprendras que la tienne est unique au monde. Tu reviendras me dire adieu, et je te ferai cadeau d'un secret."

Le petit prince s'en fut revoir les roses :

"Vous n'êtes pas du tout semblables à ma rose, vous n'êtes rien encore, leur dit-il. Personne ne vous a apprivoisés et vous n'avez apprivoisé personne. Vous êtes comme était mon renard. Ce n'était qu'un renard semblable à cent mille autres. Mais j'en ai fait mon ami, et il est maintenant unique au monde."

Et les roses étaient bien gênées.

"Vous êtes belles, mais vous êtes vides, leur dit-il encore. On ne peut pas mourir pour vous. Bien sûr, ma rose à moi, un passant ordinaire croirait qu'elle vous ressemble. Mais à elle seule elle est plus importante que vous toutes, puisque c'est elle que j'ai aimée. Puisque c'est elle que j'ai mise sous globe. Puisque c'est elle dont j'ai abrité par le parapluie. Puisque c'est elle dont j'ai tué les chenilles (sauf les deux ou trois pour les papillons). Puisque c'est elle que j'ai écoutée se plaindre, ou se vanter, ou même quelquefois se taire. Puisque c'est ma rose."

Et il revint vers le renard :

"Adieu, dit-il..."

— Adieu, dit le renard. Voici mon secret. Il est très simple : on ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux.

— L'essentiel est invisible pour les yeux, répéta le petit prince, afin de se souvenir.

« C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante »

« C'est le temps que j'ai perdu pour ma rose... Tu la rend précieuse, afin de se souvenir »

« Les hommes ont oublié cette vérité, dit le renard. Mais tu ne dois pas l'oublier. Tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé. Tu es responsable de ta rose... »

« Je suis responsable de ma rose... », répéta le petit prince, afin de se souvenir. »

Voilà le secret de l'alchimie relationnelle. C'est l'heure de la re-voyance des Bisounours ! Vous pouvez commencer à les libérer !

Quand les choses sont faites avec le cœur, elles se transforment, et les transmutent.

Quand un projet est créé avec le cœur, il est accepté et évolue de façon durable...

L'alchimie relationnelle permet la métamorphose des projets en actes. Quels que soient la nature, l'importance et le volume des projets !

L'alchimie relationnelle, c'est l'unification à l'autre. Pour permettre aux êtres individuels de se transformer en projets collectifs de progrès et de changement.

Regardons-nous les uns les autres en face : nous sommes tous des Bisounours.

Table des matières

Remerciements.....	4
Préface de Bernard Laporte.....	7
Introduction.....	11
Les mots bien choisis font les gentils bien compris ...	11
Un adage incontournable	12
Notre objectif	13
Un processus d'« alchimie de la gentillesse »	14
 Chapitre 1	
Nos maîtres en gentillesse.....	15
Paul Watzlawick et son axiome fondateur	17
Milton Erickson et ses stratégies de la proximité.....	18
Albert Jacquard et la générosité relationnelle	20
Carl Rogers et son exceptionnelle capacité d'écoute	21
Les cartes sont entre vos mains	22
Manipulation ? Bien au contraire : invitation à l'authenticité.....	24

Chapitre 2

Prérequis pour que s'opère l'alchimie de la gentillesse..... 25

La gentillesse n'est pas un réflexe pavlovien..... 27

« Retournement » dans le milieu politico-financier..... 28

Ancrage, quand tu nous tiens !..... 29

Une gentillesse innée chez l'enfant et dénaturée chez l'adulte..... 30

Les vases communicants entre pensées, comportements et émotions..... 32

Nous ne vivons pas tous dans le même monde..... 34

Raymond Domenech, le « transparent » incompris..... 37

J'irais bien voyager dans ton monde..... 37

Histoire de deux mondes qui se regardent de loin..... 38

Écouter, la posture à la base de tout..... 40

Histoire personnelle d'écoute et de mise en « gentille »
confiance..... 41

Une histoire professionnelle..... 43

Attention : les mots n'ont pas la même signification pour tous..... 46

Questionner pour clarifier et mieux se comprendre..... 48

Mettre à mal les imprécisions de langage par le questionnement « recadrant »..... 50

Les omissions..... 50

Les généralisations..... 52

Les distorsions..... 53

Accepter l'autre de façon inconditionnelle..... 56

Le « pouvoir » de Milton Erickson..... 57

Abandonner certains réflexes..... 58

Chapitre 3

Les 16 attitudes indispensables

à la relation de gentillesse 61

Faire confiance a priori 62

Exemple de manque de confiance pas fiable du tout 64

Être respectueux 65Exemple de non-respects en cascade
et d'échecs en spirale 66**Être bienveillant** 69Exemple de manque de bienveillance
à fort risque de malentendu 71**Être honnête, intègre** 72Exemple de malhonnêteté intellectuelle
proche de l'homicide relationnel 73**Savoir compatir** 76Exemple de compassion à ne pas confondre
avec charité mal ordonnée 76**Être humble** 78Exemple d'humilité à forte valeur managériale ajoutée 79
Exemple de manque d'humilité à valeur politique absente 82**Pratiquer la gratuité et le don** 83

Exemple de gratuité mal comprise 85

**Être passionné de rencontres
et d'ouverture à l'autre** 86

Exemple d'ouverture essayée... et adoptée ! 89

Être patient 91

Exemple de patience « gain de temps » 92

Faire preuve de gratitude 94

Exemple de gratitude « payante » 94

Penser « positif » 97

Exemple de vision positive en pleine spirale négative	99
Être déterminé	100
Exemple de niveaux de détermination	103
Rire, avoir de l'humour et être léger	104
Exemple de rire plus efficace que n'importe quel team-building	106
Être congruent, encore et toujours	107
La congruence au niveau personnel	107
Exemples de non-congruence aux résultats catastrophiques	109
Exemple de rappel à la congruence	110
La congruence au niveau collectif	112
Définir un cadre et le faire respecter	115
Exemple de cadre respecté au delà des envies d'indulgence personnelle	117
Communiquer, échanger, parler, informer	120

Chapitre 4

Cas pratiques : transformons notre ordinaire relationnel

Agir contre les relations démotivantes entre dirigeants et salariés	125
Un renforcement stratégique réussi	127
Un déménagement imposé	130
Agir contre la « non-relation » entre syndicats et patronat	131
Une gentillesse plus constructive que toute négociation sociale 133	
Contre-exemples contre-productifs	133
Agir dans le monde politico-médiatico- économique	136

Socrate et la sagesse relationnelle.....	136
Parler pour ne rien dire.....	138
Cas de dérives relationnelles	138
Propositions pour une nouvelle relation	144
Agir contre la relation antipédagogique entre professeurs et élèves	147
Une carence pédagogique.....	149
Agir contre la relation malade entre médecins et patients	153
Des traitements riches en bienfaits	155
Le mot d'or de la fin.....	161
Annexe.....	163

Document Outline

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)